STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

11 CAS de Stratégie

Études de cas d'entreprises avec corrigés détaillés

Coordonné par
Isabelle Calmé et Marion Polge

DUNOD



5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-073033-9

Sommaire

Présentation des auteurs

Angéla Altes-Mathieu est professeur en Marketing et en Innovation au sein de l'ESCEM Tours. Elle enseigne en Master et en formation continue, et dirige le parcours de spécialisation « Marketing et Innovation ». Diplômée de Sciences Po Paris et titulaire d'un Master Recherche en Sciences de gestion, elle a occupé précédemment des postes à responsabilité stratégique en marketing et développement commercial au sein de grands groupes. Elle est fondatrice de Marketing & Sens, cabinet d'études qualitatives et de conseil en innovation et directrice de Valesens (Association pour la valorisation du design et du marketing sensoriel).

Élise Bonneveux est maître de conférences en Sciences de gestion à l'Institut d'administration des entreprises de Tours. Elle enseigne le développement durable et le management en PME auprès d'étudiants de Licence et de Master de l'IAE de Tours. Elle enseigne également l'initiation à la gestion et la stratégie auprès d'étudiants de Polytech'Tours. Elle est responsable du Master 2 « Management des PME et Entrepreneuriat » en formation initiale et en apprentissage à l'IAE de Tours. Ses recherches portent sur les démarches responsables en PME et sur les réseaux d'entreprises.

Pascale Borel est professeur de marketing à l'ESC Clermont. Elle est spécialisée en études de marché et analyse de marché. Ses recherches portent principalement sur les méthodologies d'études.

Isabelle Calmé est maître de conférences en Sciences de gestion à l'Institut d'administration des entreprises de Tours. Elle enseigne la stratégie et l'entrepreneuriat auprès d'étudiants de Master de l'IAE de Tours et de la filière AES de l'UFR de Droit, d'Économie et des Sciences sociales de l'université de Tours. Elle enseigne l'initiation à la gestion et la stratégie auprès d'étudiants ingénieurs à Polytech'Tours et la création d'entreprise auprès de stagiaires de formation continue. Elle est responsable du Master 2 « Management des PME et Entrepreneuriat » en formation

continue à l'IAE de Tours. Ses recherches portent sur les démarches innovantes en PME et sur les réseaux d'entreprises.

Typhaine Lebègue est professeur en Entrepreneuriat au sein de l'ESCEM Tours. Elle enseigne en Master et en formation continue et est responsable des projets pédagogiques liés à l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat. Elle mène des recherches sur l'entrepreneuriat des femmes et intervient régulièrement sur cette thématique auprès d'entrepreneurs et d'institutionnels.

Christophe Leyronas est professeur à Toulouse Business School, spécialiste en stratégie, entrepreneuriat et innovation. Responsable du département Stratégie, entrepreneuriat et innovation, il enseigne la stratégie d'entreprise et l'entrepreneuriat. Il est impliqué dans différents organismes académiques liés à sa spécialité.

Catherine Peyroux est maître de conférences en Sciences de gestion à l'UFR AES de l'université Montpellier III. Elle enseigne la stratégie d'entreprise ainsi que la comptabilité en Licence et Master. Elle dirige le Master « Management international des PME » de l'université Montpellier III. Ses travaux portent sur les stratégies d'internationalisation des PME.

Marion Polge est maître de conférences habilitée à diriger des recherches en Sciences de gestion à l'université de Montpellier. Membre du laboratoire MRM (Montpellier Research Management) et du Labex Entreprendre, elle est titulaire de la chaire Artisanat et PME (fondation université Montpellier Entreprendre). Ses travaux portent sur les stratégies de développement des très petites entreprises, dans les secteurs de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire.

Emmanuelle Reynaud, professeur des universités à l'IAE d'Aix-en-Provence, spécialisée en management stratégique, elle étudie les stratégies de développement durable des entreprises. Auteur de nombreux articles et ouvrages, elle enseigne la stratégie en Master.

Richard Soparnot est professeur de management stratégique à l'ESC Amiens. Il en est également le directeur. Ses recherches portent sur le changement organisationnel, l'innovation et l'apprentissage. Il est l'auteur de plusieurs articles et ouvrages dans ces domaines.

Leïla Temri est maître de conférences en Sciences de gestion à l'École Sup Agro de Montpellier. Elle enseigne la stratégie d'entreprise et le marketing à des futurs ingénieurs agronomes ainsi qu'à des étudiants en Master « Agroalimentaire ». Ses travaux portent sur la notion d'innovation responsable appliquée au secteur agroalimentaire.

Aurélie Walas est doctorante en Sciences de gestion au sein du Centre d'études et de recherche en gestion d'Aix-Marseille et de la Caisse d'Épargne Côte d'Azur. Sous la direction d'Emmanuelle Reynaud, elle réalise une thèse sur la mise en relation de la responsabilité sociétale de la banque et de la gouvernance mutualiste. Membre du Club Recherche de l'Institut français des administrateurs, elle est également chargée de cours aux départements de management stratégique et de finance du groupe EDHEC Business School.

Introduction

La stratégie d'entreprise a été définie par les plus grands auteurs (Chandler, 1962, Ansoff, 1965, Porter, 1982 et plus récemment, Meier, 2011). Retenons, pour aborder la discipline d'un point de vue pratique que la stratégie se structure autour de trois dimensions principales : la décision, la finalité et le temps.

La stratégie consiste en premier lieu à faire des choix dans un contexte donné. Le dirigeant procède à des arbitrages en fonction de son système de représentation du potentiel en ressources de son entreprise et du contexte environnemental. En second lieu, la stratégie vise à poursuivre une certaine finalité ou raison d'être de l'entreprise. Celle-ci se situe généralement dans la recherche de pérennité, mais plus largement dans le sens donné au projet d'entreprise. De façon plus pragmatique, la finalité se décline en un ensemble d'objectifs hiérarchisés qui profilent la trajectoire stratégique. Enfin, la stratégie est adossée à la notion de temporalité que beaucoup projettent vers le long terme. Selon l'entreprise considérée, selon la volatilité de l'environnement ou encore l'instabilité technologique, la projection temporelle peut considérablement se réduire. Retenons toutefois que la stratégie suppose une projection temporelle considérée comme suffisamment éloignée par l'équipe dirigeante.

Les études de cas occupent aujourd'hui un rôle essentiel dans la conduite d'un cours de stratégie d'entreprise. Elles n'apportent pas seulement une illustration d'un concept ou d'un outil, mais elles conditionnent leur compréhension dans une discipline à l'interface entre des enjeux académiques puissants et un enracinement pragmatique vital. C'est bien là l'esprit de cet ouvrage : éclairer les outils mobilisés en management stratégique en leur donnant vie dans des situations réelles.

Les secteurs d'activité étudiés dans cet ouvrage montrent une grande diversité. Les étudiants pourront ainsi se confronter tout autant à des mécanismes d'analyse relativement classiques qu'à des activités nouvelles exercées dans des domaines

émergents, puisque les auteurs ont sélectionné des entreprises de toute petite taille et des groupes d'envergure internationale. Une attention particulière est portée à la représentation de la variété du paysage économique français, ayant des conséquences sur l'utilisation des outils. Cela se traduit par une application parfois directe, mais le plus souvent adaptée de la démarche générique proposée dans les modèles. Le regard critique de l'étudiant est sollicité dans chaque cas afin de dépasser le cadre purement pédagogique pour se projeter dans une simulation de situation professionnelle.

Les cas s'ordonnent en trois temps qui décomposent la démarche stratégique de l'entreprise : l'analyse stratégique, les dynamiques de compétitivité et les stratégies de développement.

L'analyse stratégique présente des entreprises pour lesquelles se pose un problème de modèle économique durable. Certaines situations s'avèrent suffisamment délicates pour nécessiter une remise à plat de l'ensemble du modèle. C'est le cas de l'entreprise Rizome, dont le dirigeant s'interroge sur les fondements de son projet. Isabelle Calmé y expose l'enthousiasme affaibli d'un créateur après plusieurs années d'effort pour parvenir à stabiliser son activité sur un positionnement stratégique discutable. Dans une autre optique, la situation de La Ruche qui dit oui, présentée par Typhaine Lebègue et Angéla Altes-Mathieu, montre toute la difficulté de concilier les impératifs de performance économique avec les valeurs prônées par une plateforme de l'économie sociale et solidaire. Puis, un cas réalisé par Catherine Peyroux et Marion Polge décrit un problème tout à fait différent, celui d'un petit événement devenu international à l'aide d'un système de financement essentiellement institutionnel. En pleine croissance, le Festival International des Sports Extrêmes se trouve confronté à une situation ambivalente entre sa légitimité acquise et ses ambitions mondiales.

Le deuxième temps s'attache à explorer des situations d'entreprises ayant acquis de solides bases de compétitivité mais qui se trouvent confrontées à un changement situationnel. La première d'entre elles, la ferronnerie Vidal, entreprise artisanale familiale, a acquis une reconnaissance internationale grâce aux compétences de son dirigeant. Néanmoins, la multitude de perspectives possibles poussent cette toute petite structure aux limites de son potentiel. À la lecture du cas présenté par Marion Polge, le lecteur comprend qu'il est l'heure pour ce dirigeant d'arbitrer en se projetant vers l'avenir. Le cas suivant, Ethiquable s'attache à étudier la pérennisation d'un modèle économique bâti dans une SCOP (Société coopérative ouvrière de production) où est exercée une activité fortement concurrencée. Leïla Temri présente ici les fragilités naissantes du potentiel de compétitivité lorsque se croisent deux mondes tendant vers des valeurs dissonantes. Dans un autre domaine, le cas de la Caisse d'Épargne pointe les mutations de compétitivité dans le secteur bancaire. À l'ère d'Internet, Emmanuelle Reynaud et Aurélie Walas s'interrogent sur la participation des parties prenantes dans la stratégie d'innovation de l'entreprise. Pour clore cette partie, le cas AB InBev aborde la situation d'un groupe d'envergure internationale : comment consolider les activités de l'entreprise engagée dans une

croissance externe de grande ampleur ? Christophe Leyronas décompose les moyens de rentabilisation des opérations d'acquisition qui ont conduit à la performance du groupe.

Le dernier temps de l'ouvrage est consacré aux stratégies de développement des entreprises. Face aux contextes internationalisés voire globalisés qui appellent des comportements de croissance visant la taille critique de marché, apparaissent d'autres types d'enjeux de développement, comme l'innovation ou encore la culture pour défendre un développement responsable. Les cas que nous vous proposons déclinent ces différents aspects. Hervé Thermique appuie son cas sur un système de management participatif. Cette entreprise présentée par Élise Bonneveux porte une attention prononcée à la valorisation culturelle pour mobiliser chacun autour des objectifs de tous : le développement de l'entreprise. Dans le cas suivant, Pascale Borel et Richard Soparnot observent l'opportunité de développement par stratégie de diversification : le cas i-Biseness pose la question des enjeux sous-jacents aux différentes formes de diversifications (concentriques ou conglomérales). Les deux derniers cas déclinent les problèmes posés par les deux premiers thèmes de cette partie : en alliant diversification, offre globale et internationalisation, les cas Ramsay (Christophe Leyronas) et Orchestra-Prémaman (Marion Polge et Catherine Peyroux) interrogent sur l'envergure à donner à des groupes installés sur des marchés fortement concurrencés. Jusqu'où peut-on poursuivre la marche en avant vers la croissance ?

Tableau synoptique des outils et concepts mobilisés

	Cas 1 : RIZOME	Cas 2 : LA RUCHE QUI DIT OUI	Cas 3 : FISE	Cas 4 : FERRONNERIE VIDAL	Cas 5 : ETHIQUABLE	Cas 6 : CAISSE D'ÉPARGNE	Cas 7 : AB INBEV	Cas 8 : HERVÉ THERMIQUE	Cas 9 : I-BISENESS	Cas 10 : RAMSAY	Cas 11 : ORCHESTRA-PRÉMAMAN
Analyse du secteur d'activité	★★				★		★★			★★★	★
Analyse concurrentielle et marchés	★★	★						★		★	★★
Réseaux Coopération Territoire	★★	★	★	★★★					★★		
Capacités stratégiques	★★	★		★★★							
Analyse organisationnelle						★★		★★★			
Business model	★	★★★	★★★		★★				★★		
Gouvernement d'entreprise Parties prenantes					★★★	★★★			★★★		
Ethique et RSE					★★★						
Intention stratégique								★★★		★★	
Culture et stratégie		★★		★				★★★			
Diversification			★★				★★★			★	★★★
Innovation Changement		★★★		★★		★★★					
Croissance et internationalisation		★★	★★★				★★★			★★	★★★

★ : Concept évoqué dans le cas – outil pouvant être sollicité pour aborder le cas.

★★ : Concept abordé avec précision – outil souhaitable pour traiter le cas.

★★★ : Concept indispensable à la compréhension du problème posé – outil à maîtriser.

Cas

1 Rizome

Isabelle CALMÉ

Présentation du cas

Problématique

Comment faire évoluer son modèle économique ? Comment optimiser les ressources tout en préservant sa volonté de rester seul à bord ?

Résumé

Créée en 2006, l'entreprise Rizome est spécialisée dans la conception et la fabrication de vêtements destinés aux professionnels (métiers des espaces verts essentiellement). L'entreprise s'est développée en s'appuyant sur différents partenaires permettant à son dirigeant d'être seul à bord et de proposer à ses clients sa propre marque de vêtement professionnel alliant confort, esthétisme et technicité. L'entreprise propose également quelques marques haut de gamme de chaussures et de vêtements de chasse. Après quelques années d'existence (6 à 7 ans après la création), la situation de l'entreprise semble mitigée ou délicate. Le dirigeant se questionne sur l'évolution future de son entreprise.

La question porte sur la pertinence du modèle d'affaires de l'entreprise dans les premières années d'existence. Le dirigeant se questionne sur la manière de le faire

évoluer. Compte tenu du contexte de l'entreprise, il s'agit de savoir comment optimiser ses ressources tout en préservant la volonté du dirigeant de rester seul à bord.

Objectifs

Le cas permet :
– de comprendre la logique de développement d'une PME dans un secteur en mutation ;
– d'étudier la pertinence du positionnement de l'entreprise à la création puis dans les premières années de démarrage au regard de l'évolution du secteur, des ressources, de leur évolution et de la capacité stratégique de l'entreprise ;
– d'analyser la pertinence de l'organisation en réseau.

Outils mobilisés

- Les outils de l'analyse externe (PESTEL, forces de Porter, FCS).
- L'approche RBV (*Ressource-based view*) pour analyser la capacité stratégique de l'entreprise.
- Le concept de firme réseau et la question liée à l'externalisation de la chaîne de valeur.
- Les concepts de coûts de transaction et de dépendance du sentier.

1 Au commencement... une simple observation et une bonne dose de curiosité intellectuelle

Frédéric ne connaissait pas particulièrement le secteur du textile et rien dans son parcours professionnel ne le prédestinait à créer une entreprise de fabrication de vêtements pour des métiers et activités extérieurs. Tout est parti d'une observation anodine : un soir, à la tombée de la nuit, alors qu'il circule en voiture dans une agglomération proche de chez lui, trois employés de la ville travaillant sur un rond-point attirent son attention. Ces hommes sont vêtus de combinaisons sombres, sans signe distinctif, et sont peu visibles. Il s'étonne tout d'abord de ce manque de visibilité, songeant d'ailleurs que ces hommes encourent des risques. Puis une somme de questions lui vient à l'esprit : « Est-ce un fait isolé ? Est-ce bien réglementaire ? Y a-t-il un marché ? Qui sont les acteurs ?... ». Par curiosité, il commence à s'informer, d'abord auprès d'amis jardiniers professionnels et amateurs qui d'ailleurs le conduiront rapidement vers ses propres clients (les LISA[1]). Responsable de vente dans un groupe leader de l'agrofourniture, Frédéric côtoie régulièrement ces mêmes

1. Les LISA (magasins de Libre Service Agricole) ont été créés dans les années 1970 par des coopérateurs agricoles afin de répondre aux besoins des agriculteurs. Ces magasins se sont ensuite fédérés autour d'enseignes. Il existe différentes marques d'enseigne comme Gamm Vert, Comptoir du Village autour du distributeur InVivo, Point Vert, Magasin Vert autour de la centrale d'achat Coopagri Bretagne, Natur'em autour du groupement Garem. La plupart de ces enseignes sont implantées en zones rurales.

LISA mais pas pour le même type de produit. Il s'aperçoit ainsi que pour leur tenue vestimentaire, jardiniers amateurs ou professionnels n'ont d'autres possibilités que de s'adresser à ces distributeurs… C'est alors qu'il va pousser un peu plus loin ses investigations. Peu à peu, son idée de projet germe : il imagine la confection de vêtements spécifiques au jardinage, adaptés aux besoins de leurs utilisateurs, esthétiques et personnalisables. À partir de 2005, tout s'accélère. Il saisit l'opportunité de suivre une formation en master 2 « Création et management des PME » à l'IAE de Tours. Avec le soutien de ses professeurs, l'appui d'étudiants en Master 1 « Sciences du management » et les conseils de bonnes connaissances dans le secteur du textile, il décide de mener une étude plus approfondie sur son projet. Il consacre alors son mémoire de fin d'études à la rédaction de son business plan. En 2006, un an après avoir obtenu son diplôme, il crée la société Rizome, une SARL au capital de 18 000 euros. Il en est le seul maître à bord et semble satisfait d'avoir atteint son objectif.

2 La phase de création et de lancement de l'entreprise (années 2004-2006)

Au départ, Frédéric projetait de créer une ligne de vêtements de jardinage destinée à la fois au grand public (amateurs de jardinage) et aux professionnels (collectivités locales, entreprises de création d'espaces verts, propriétaires privés de parcs et jardins, horticulteurs, maraîchers, viticulteurs…). Les différentes investigations (études de marché, conseils d'amis et rencontres de professionnels) le conduiront aux constats suivants.

2.1 La situation en 2004-2006 sur le marché B2B du vêtement professionnel

Les catégories de marchés et les types de produits

Il existe différentes catégories de produits sur le marché des vêtements professionnels. On distingue :

– le vêtement de travail, qui protège les vêtements du salarié ;
– le vêtement de protection, qui protège le salarié lui-même ;
– le vêtement d'image ou de représentation, qui permet d'identifier l'entreprise.

Ces différentes catégories sont regroupées au sein d'un même marché – le marché des EPI (Équipements de protection individuelle) – soumis à la directive européenne 89/656 et l'article R 233-1 du Code du travail français (cf. Annexe 2). Bien qu'il soit méconnu, le marché français des EPI est un marché dynamique en progression

régulière (cf. Annexe 1). En 2005-2006, il représente plus de 13 500 emplois en France, répartis entre fabricants (49 %) et distributeurs (51 %) et réalise 760 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Pour les professionnels des espaces verts, les pépiniéristes, les agriculteurs et autres activités extérieures, il n'existe pas de ligne de vêtement « jardinage » en tant que telle. Les principaux produits offerts pour les activités et les métiers d'extérieur sont notamment des combinaisons, des cottes à bretelles, des vestes et des pantalons. Le vêtement destiné au jardinage est assimilé à un vêtement de travail. Le traditionnel bleu de travail y fait en quelque sorte figure d'image d'Épinal. La forme des vêtements est très basique, les coloris, le design et les matières utilisées sans grande originalité. Sur ce marché, on se trouve face à une offre peu innovante. Il ressort d'ailleurs des études que le vêtement de travail est plutôt perçu, tant par les employeurs que par les employés, comme un vêtement obligatoire et peu seyant. Le prix reste un critère important sur cette catégorie de marché.

Sur les deux autres catégories, le vêtement de protection et le vêtement d'apparence, on observe des tendances différentes :

- sur le vêtement d'apparence, la personnalisation des vêtements, le choix des couleurs, le design sont des critères qui ont de plus en plus d'importance pour les professionnels. L'uniforme est de plus en plus utilisé comme un vecteur de communication. D'ailleurs, un certain nombre d'entreprises comme Air France, la RATP ou encore la SCNF ont su revaloriser leur image en redessinant les uniformes pour leurs employés ;
- sur le marché des vêtements de protection, compte tenu de l'existence d'une réglementation plus stricte, les professionnels ont pris conscience que les efforts en matière d'innovation, de recherche et de développement sont importants et les attentes des utilisateurs, en termes de design et de confort sont plus affirmées.

Le sondage effectué par Frédéric auprès des professionnels visés

Dans ses premières démarches, Frédéric est allé à la rencontre d'entreprises paysagistes de taille supérieure à 50 salariés. Il s'agissait de les questionner sur leur tenue vestimentaire, le lieu où ils achètent leur tenue ou encore les attentes qu'ils ont vis-à-vis de ces produits. De ces échanges, il est ressorti que ces entreprises n'étaient pas démarchées directement. Elles ne représentaient pas un potentiel attractif pour les gros leaders du secteur. Elles se fournissaient principalement auprès des LISA ou par catalogues. Pour ce type de clientèle, le critère qualité/prix restait certes un critère de choix, confirmant ainsi les tendances mentionnées plus haut, cependant elle n'était pas insensible à l'idée d'une personnalisation de leurs vêtements ou d'un meilleur confort. Ces premiers retours laissaient présager, pour Frédéric, que le marché du vêtement de travail pourrait à terme pénétrer l'univers des deux autres catégories de marché, les vêtements de protection et les vêtements d'image (cf. Annexe 2).

Frédéric s'est également renseigné auprès des collectivités locales. Sur cette catégorie d'acteurs (en l'occurrence les mairies, et notamment les mairies de taille moyenne), le marché lui semblait particulièrement intéressant. Il a découvert que les collectivités locales peuvent consacrer jusqu'à 60 % de leurs dépenses au budget « personnel et assimilés ». Les collectivités locales de proximité semblent en outre assez à l'écoute des services pouvant être apportés en matière d'équipement de protection (par exemple, possibilité de commander des petites quantités, avec un renouvellement non pas annuel mais à l'unité en fonction de l'usure des équipements). Elles sont aussi sensibles à une offre standard pouvant être adaptée à l'ensemble des services techniques.

Autre élément et non des moindres : ces marchés fonctionnent selon des cahiers des charges précis dans le cadre d'appels d'offres. Ce type de marché est quasiment inaccessible pour une entreprise qui démarre… à moins de passer en sous-traitance. Pour autant, Frédéric était convaincu que ce marché restait porteur à moyen et long termes.

Les concurrents sur le marché B2B du vêtement professionnel

Côté offre, sur le marché du vêtement de travail, on trouvait, parmi les principaux leaders des vêtements professionnels, essentiellement les marques Bragard[1], Mulliez, Flory Lafont[2], Vetro. Ces grands groupes ont subi, au même titre que les autres fabricants du secteur du textile, la concurrence asiatique. Aujourd'hui, leur production est largement délocalisée vers l'Asie, puis distribuée au niveau national par des grossistes ou des détaillants. Outre cette concurrence, le secteur est fortement pénalisé par l'envol des prix des matières premières comme le coton, les fibres synthétiques issues du pétrole et les contraintes de fabrication qui nécessitent de pouvoir anticiper six mois à l'avance le lancement d'une production. La compétitivité passe essentiellement par des prix bas et la maîtrise des coûts. Ces dernières sont des préoccupations constantes. Dans ce contexte, ces grands groupes produisent des séries uniques, simples, en grande quantité et à bas prix. Les niveaux de prix constatés sur les produits d'appel sont de 15 à 20 euros pour un pantalon et 20 à 25 euros pour une veste.

2.2 La situation sur le marché B2C : le marché du « jardinier amateur »

Le marché de jardinage se portait relativement bien. Il était soutenu essentiellement par les produits et les activités extérieures du jardin (accessoires de protection, arrosage, mobilier de jardin, etc.). Cela représentait 72 % du CA global du secteur. Comme sur le marché professionnel, il n'existait pas réellement de ligne de

1. Rachetée ensuite par Kwintet.
2. Rachetée ensuite par Kwintet.

vêtement spécifique au jardinage. On retrouvait également un marché couvert majoritairement par les LISA avec une offre basique et de fabrication chinoise. Chez ce type de distributeurs, seule la marque Aigle était bien implantée, mais elle offrait davantage une ligne de produits « loisirs et détente ». Il existait cependant, *via* des magasins spécialisés ou des franchises, des offres positionnées sur du haut de gamme (ex. : la marque Le Prince jardinier…) mais elles étaient peu adaptées au travail du jardinier amateur. Dans ce type de distribution, les vêtements proposés étaient plutôt orientés pour des activités de loisir, de randonnées ou pour des activités spécifiques comme les activités équestres ou de chasse.

Au final, il existait peu de choix pour le consommateur en dehors d'une offre premier prix. D'ailleurs, pour compléter les tendances évoquées précédemment, les distributeurs et notamment les LISA ont préféré investir ces dernières années sur des produits accessoires plutôt que sur des lignes de vêtements. Le marché des accessoires se prête mieux à l'innovation et permet du *turnover* dans les rayons.

Les résultats de l'étude de marché sur le marché B2C

Afin de mieux cerner les besoins des jardiniers amateurs en matière de tenue vestimentaire, une étude de marché a été menée avec le soutien d'étudiants auprès d'un échantillon de 300 personnes comprenant aussi bien des hommes que des femmes, de 35 à 60 ans et plus, toutes CSP confondues. L'étude révèle que le concept est plutôt bien perçu mais que certains freins à l'achat demeurent. Les personnes interrogées déclarent en effet être majoritairement favorables au lancement d'une ligne de vêtements modulables. Néanmoins, elles ne sont pas toutes prêtes à l'acheter et déclarent qu'elles l'utiliseraient volontiers si elles se le faisaient offrir en cadeau… L'étude n'a en outre pas permis de fixer un prix psychologique pour les produits proposés. Les résultats ont en effet révélé des écarts de prix trop importants…

2.3 La création de l'entreprise Rizome en 2006 : les choix de départ

En 2006, pour démarrer son activité, Frédéric choisit de s'adresser d'abord aux professionnels – les paysagistes, les horticulteurs, les pépiniéristes, les personnels des parcs et jardins. Les collectivités locales seraient visées à moyen terme, lorsque les conditions pour l'entreprise seraient réunies. Son ambition est d'imposer sur le marché des professionnels sa marque Rizome. Son offre s'appuie sur le principe d'un uniforme constitué d'une veste et d'un pantalon déclinés en deux modèles d'hiver et d'été, avec des coloris différents et des accessoires variés (poches, éléments de signalisation, broderies). Sa volonté est de mettre en avant l'originalité de sa marque au travers de la technicité des tissus choisis, de la praticité des vêtements conçus et de l'esthétisme en misant sur le marquage et la personnalisation des produits. Ces services peuvent facilement multiplier par trois le prix d'un vêtement. Il fait alors le choix de positionner sa gamme de produit sur un niveau de prix

« intermédiaire plus », se démarquant ainsi du marché bas de gamme investi par les LISA et la GDB et se rapprochant du marché « haut de gamme » occupé par des détaillants spécialisés ou par des franchises dans le vêtement *outdoor* et de loisir/détente (marque Aigle, par exemple). Conscient que la distribution risque d'être gourmande en marge, dans un secteur déjà contraint par des délais longs d'approvisionnement et de fabrication, il opte pour des circuits courts de distribution, tels les salons professionnels agricoles ou encore les salons des horticulteurs ou de la jardinerie.

Pour développer son offre, Frédéric bénéficie du soutien de deux gérants de société. D'un côté, Benjamin, gérant de TDS (Touraine Design Studio) située sur la commune de Loches en Indre-et-Loire. En tant que designer et styliste, il dispose d'un réel savoir-faire en développement de nouveaux produits. De l'autre, Patrick est gérant de la société SPLIT, située à Châtillon-sur-Indre. SPLIT est l'une des dernières entreprises textiles de la région Centre, reconnue pour son savoir-faire dans la confection et son travail de qualité. Elle doit sa survie au fait qu'elle a su anticiper les mutations du secteur en développant un savoir-faire en *sourcing* (achat de matières premières – suivi de commande – logistique).

Outre le fait qu'ils se connaissent personnellement, une réelle confiance s'est installée entre eux. Patrick et Benjamin ont régulièrement conseillé Frédéric, et se sont rapidement pris au jeu de la réflexion qu'il a menée pour développer son concept. Le projet peut apporter un volume d'affaires intéressant, sur des marchés nouveaux. Confrontés à un ralentissement important dans leurs activités respectives, ils sont tout à fait prêts à relever le challenge. Pour Frédéric, la collaboration avec Patrick et Benjamin lui permet de partir avec de faibles charges, conscient qu'un atout majeur de la réussite de son projet est de rechercher à optimiser ses coûts.

C'est donc tout naturellement que Frédéric établit son siège social à proximité de ses deux partenaires, à Fléré-la-Rivière, une zone en outre classée ZRR[1]. Il s'installe alors dans une des dépendances de sa résidence principale.

La collaboration entre les trois sociétés s'établit de la manière suivante :

– TDS est en charge d'élaborer la ligne produit ;
– la société SPLIT est en charge de la confection et de la logistique ;
– l'entreprise Rizome, par l'intermédiaire de Frédéric, est en charge de toute la partie commerciale, à savoir la prospection avec une forte présence sur les salons, la gestion en directe d'un portefeuille de clientèle, en développant une écoute, une réactivité, une adaptabilité…

1. Les ZRR (Zones de revitalisation rurale) sont des territoires ruraux de développement prioritaire. Ce sont des zones qui connaissent des difficultés de développement. Une entreprise qui se crée en ZZR peut bénéficier d'un certain nombre d'exonérations fiscales (exonération d'impôt sur les bénéfices les 4 premières années, exonération de la taxe foncière, exonération de charges sociales et patronales, etc.).

3 L'entreprise Rizome au cours des cinq premières années : le développement de l'activité et les premiers questionnements

Pour promouvoir sa gamme de produits, Frédéric passe une large partie de son temps dans les salons professionnels que fréquente sa clientèle. Les débuts sont bien sûr difficiles, car il faut du temps pour faire connaître la marque. Le côté marquage séduit beaucoup et fait gagner des clients. Très rapidement, Frédéric collabore avec une petite entreprise de broderie située dans l'Orléanais, capable de lui fournir des petites quantités, puis une seconde spécialisée dans la sérigraphie industrielle. Il décide aussi de passer par deux agents commerciaux, payés à la commission pour démarcher les pépiniéristes, les horticulteurs et pour approcher les collectivités locales. Il développe en parallèle un site Internet qui est un site vitrine pour faire connaître Rizome. Le concept est de mieux en mieux accueilli dans les salons. Frédéric reste à l'écoute de ses clients et fait évoluer ses produits en incorporant des membranes polyuréthanes sur les vestes ou pantalons qu'il conçoit (membranes en gore-tex, bandes réfléchissantes, etc.) afin de proposer des gammes de produits plus résistants et adaptés au travail en extérieur tout en continuant à veiller à l'esthétisme de ses produits. La marque commence alors à percer autour d'une gamme qui tend à s'élargir pour répondre aux exigences des clients (blousons d'été, d'hiver, tee-shirts de différents coloris à manches courtes ou longues, etc.)… mais c'est sans compter les contraintes d'approvisionnement qui commencent peu à peu à devenir pesantes. À partir des années 2008-2009, une certaine concentration s'amorce du côté des tisseurs. Il devient alors de plus en plus difficile de négocier de petites quantités de tissus à prix compétitif pour l'entreprise. Alors qu'il était possible, au démarrage de l'activité, de commander 100 mètres de tissus avec une répercussion de la hausse du prix lié à cette quantité de l'ordre de 15 à 20 %, deux ans plus tard, la donne est complètement différente et les conditions se durcissent. La quantité minimum à acheter double, entraînant des problèmes de trésorerie, de coûts de stockage et au final, des problèmes de rentabilité.

C'est alors que Frédéric décide de se lancer dans la commercialisation de vêtements *outdoor* haut de gamme pour le compte d'autres marques – d'abord pour Jumfil puis pour Dubarry. Cette nouvelle activité donne naissance à l'Atelier Rizome, un magasin situé dans les locaux de l'entreprise. Pour cette activité, tout est parti des salons professionnels. Jumfil est un fabricant français de vêtements *outdoor* et de vêtements de chasse. Il est plutôt implanté dans la région lyonnaise avec peu de boutiques en propre. Il est présent sur quelques salons pour vendre ses produits en direct, mais cela reste limité. Frédéric, connaissant bien la marque, lui propose de la commercialiser dans d'autres régions. Le partenariat débute ainsi et va s'étendre ensuite à d'autres marques détenues par Jumfil, comme Dubarry. Plus tard, Frédéric n'hésite pas à investir le marché des *goodies* en proposant des gadgets et objets personnalisés à différentes entreprises de l'agrofourniture. Au départ, il avait fait appel à ses anciens contacts professionnels pour équiper ses propres vêtements,

faire des vêtements spécifiques ou se démarquer des catalogues publicitaires. Puis très rapidement, il a eu accès à leur portefeuille, leur boutique de *gadgets*. C'est alors que Frédéric a commencé à démarcher des firmes de l'agrofourniture et des produits phytosanitaires (qu'il connaît bien pour y avoir travaillé auparavant). Il les a surtout orientées dans le choix de leurs *goodies* vers le vêtement EPI, les équipements individuels, en les convainquant qu'il était plus utile d'offrir aux agriculteurs et aux techniciens des gants ou des lunettes de protections à l'effigie de leur marque que des crayons ou des porte-clés. Sa collaboration avec l'entreprise de sérigraphie industrielle, entamée quelques années plus tôt, lui permet d'avoir un rendu de très bonne qualité sur l'impression des logos… Cette activité de *goodies* a rencontré rapidement un franc succès. Elle est devenue très rémunératrice pour l'entreprise Rizome, même si elle nécessite une trésorerie importante à chaque fois.

Alors, quel bilan tirer depuis la création ? Même si Frédéric est passionné par ce qu'il fait, il a le sentiment que son activité devient de plus en plus compliquée. Sur les vêtements professionnels, les contraintes d'approvisionnement sont toujours présentes avec des quantités à la commande qui augmentent chaque année. Il lui est impossible de répercuter ces contraintes sur les prix de ses produits, déjà élevés. Sans compter le stock que cela génère, avec les différents modèles et matières qu'il propose. Il faudrait aussi qu'il vende plus, soit en passant par d'autres agents commerciaux, soit en recrutant en interne. Mais la situation n'est pas simple, car il s'est aperçu qu'il était difficile de recruter de bons agents commerciaux. Ces derniers temps, il a dû se résoudre à remplacer un agent. Recruter en interne lui semble pour l'instant trop risqué financièrement. Côté réglementation, cela n'évolue pas non plus dans le bon sens selon lui, car la loi oblige aujourd'hui l'employeur à fournir des vêtements professionnels à ses employés et à les fournir propres. Certains acteurs, qui n'étaient pas fortement présents jusqu'ici sur le secteur, comme les loueurs de linge, s'intéressent de plus en plus au marché en proposant des vêtements de base avec des services de nettoyage… Certes, Rizome n'est pas en concurrence directe, mais cette évolution le laisse perplexe. Côté collectivités locales, Rizome a su décrocher quelques marchés après trois ans d'existence, mais là aussi les règles évoluent. Les moyennes et grandes collectivités réorganisent toutes leur service achat. Alors qu'auparavant, chaque service avait son propre budget, la tendance est aujourd'hui à la centralisation des achats. Ainsi, du stylo aux chaussures en passant par les vêtements de travail, tout passe par le même acheteur, laissant ainsi la part belle aux grands groupes. Enfin, Frédéric remarque depuis peu que certains partenaires dont il commercialise la marque de vêtements *outdoor* commencent à vendre en direct sur les mêmes places que lui… Enfin, son partenaire d'origine, l'entreprise SPLIT, voit son activité repartir à la hausse. Il est donc moins réactif qu'avant, ce qui entraîne des délais de livraison de marchandises plus longs sur les produits les plus demandés…

Frédéric est conscient que les marchés évoluent et que son entreprise doit en permanence chercher à s'y adapter. Mais aujourd'hui, toutes ces évolutions ne le satisfont pas pleinement.

Questions

1 ■ Vous analyserez la pertinence du positionnement choisi en 2006 au regard de l'évolution du marché du vêtement de travail et de la capacité stratégique construite.

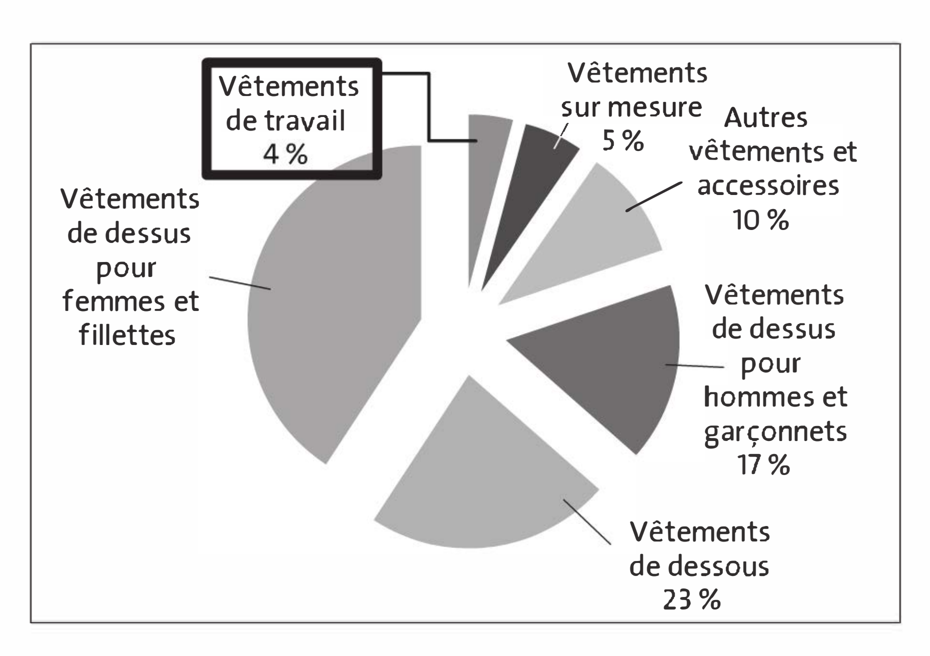
2 ■ Vous préciserez la situation de l'entreprise cinq ans après sa création. Quels sont selon vous les facteurs déterminants qui expliquent la situation dans laquelle se trouve l'entreprise ?

3 ■ Quels sont les avantages et les limites du modèle organisationnel choisi ?

Annexe 1

Les éléments majeurs sur le secteur des vêtements de travail

1. Le secteur des vêtements de travail en 2004



Source : SESSI, EAE, données 2004.

Figure 1.1 – La répartition du CA par secteur d'activité de la filière habillement

En 2004, le secteur de la fabrication de vêtements en textile générait un chiffre d'affaires de 10 048,7 millions d'euros. Il regroupait 817 entreprises et avait un taux d'exportation de 31,8 %. La fabrication de vêtements de travail représentait 4 % de la filière avec un CA de 415,2 millions d'euros. Elle regroupait 45 entreprises de 20 salariés et plus et était peu exportatrice (son taux s'élevait à 7,8 %) en comparaison avec les autres secteurs de l'habillement textile.

2. La tendance sur l'offre du secteur des vêtements de travail

Période 2000-2006

Entre 1998 et 2006, l'activité du secteur a progressé de 16 % environ en valeur. Entre 2000 et 2005, cette progression s'est faite à un rythme soutenu de l'ordre de 2 à 3 % par an avec une croissance exceptionnelle en 2005 (+ 5 %). Cette dernière est portée en partie par le marché de la construction, porteur en termes d'emplois (+ 2 %) mais surtout par le dynamisme des exportations, notamment à destination de l'Allemagne (+ 170 %), engagée depuis 2005 dans des travaux de rénovation colossaux en vue de la Coupe du monde de football de 2006. Sur la même période, la production du secteur a chuté de 50 %. En 2004, le secteur de la fabrication de vêtements de travail ne comptait plus que 45 entreprises de 20 salariés et plus contre plus de 68 dix ans plus tôt. Face à la concurrence étrangère à bas prix, certains fabricants français ont redéployé leur outil de production à l'étranger, dans les pays du Maghreb notamment, ne conservant en France que leur activité de recherche. La production de vêtements de travail nécessite en effet une main-d'œuvre importante et peu qualifiée.

Après 2006

Après une année exceptionnelle en 2005, la tendance du secteur est revenue à son niveau de croissance antérieur à 2005, autour de 2,5 à 3,5 %. Cette croissance soutenue s'explique en grande partie par la volonté des institutions publiques de sécuriser les employés sur leur lieu de travail. De manière générale, on observe une importance croissante accordée à la prévention dans le monde du travail. Côté pouvoir public, le gouvernement a mis en place à partir de 2004 trois principaux pôles de compétitivité (Up-Tex à Lille, Fibres naturelles Grand-Est à Strasbourg et Techtera à Lyon) afin de soutenir l'innovation dans le secteur et permettre aux acteurs de la filière de faire face à la concurrence des pays à bas prix.

3. La demande des vêtements de travail

Les vêtements de travail concernent tous les secteurs de l'économie. Toutefois, ils sont principalement destinés à l'industrie et au marché du BTP. L'évolution du marché des vêtements de travail est fortement corrélée à celle du marché de l'emploi. Les prévisions d'emploi sur ces deux marchés restaient incertaines pour les années 2006-2007. La construction présente certains signes d'essoufflement laissant penser que les créations de postes seront amenées à ralentir. Quant à l'industrie, la création d'emplois poursuit sa chute, conséquence des modifications structurelles de l'économie française favorables à un développement des activités de service. Pour les années 2006-2007, la croissance de la demande de vêtements de travail reste cependant soutenue autour de + 2,5 % à + 3,5 % en valeur.[1]

1. Source : Xerfi 2005.

4. La distribution des vêtements de travail

Selon le type de vêtements, la distribution peut différer. La vente directe est généralement préférée pour le vêtement d'image. En revanche, pour les vêtements techniques (notamment les vêtements de travail classiques tels les bleus de travail), les grands groupes passent par les négociants généralistes ou spécialistes. Ces derniers peuvent en effet garantir de grandes quantités à prix réduits. Enfin, depuis quelques années, les loueurs de vêtements tendent à jouer un rôle croissant dans la distribution de vêtements de travail. En plus de la location, ils prennent en charge l'entretien et le nettoyage pour le compte de leurs clients.

Annexe 2

La réglementation dans le secteur des fabricants de vêtements de travail

La fin des quotas d'importation en 2005

L'accord Textile-Vêtement (ATV) a progressivement mis fin à l'accord Multi-Fibre (AMF) mis en place par le GATT[1] en 1974 protégeant les industries locales des importations massives en provenant de Chine. Le calendrier de cet accord s'est étalé sur une dizaine d'années, libéralisant progressivement le commerce textile-habillement. Au 1er janvier 2005, cette libéralisation est totale. Concernant les vêtements de travail, cette libéralisation a été totale dès 2002, entraînant une forte hausse des importations chinoises.

Les EPI définis selon le type de protection et les risques encourus

La directive n° 89/686/CEE définit trois catégories de produits en fonction du risque encouru. Chaque type de produit doit répondre à des normes strictes et faire l'objet d'une certification spécifique. Au cours des années, cette directive a évolué vers plus d'exigences et de rigueur.

1. *General Agreement on Tariffs and Trade* (Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce).

	Risques	Produits	Procédure de certification
Catégorie 1	Mineurs.	Gants de jardinage, vêtements de protection.	Le fabricant certifie lui-même ses produits.
Catégorie 2	Intermédiaires.	Gants, lunettes de protection.	Nécessité pour le fabricant de demander un examen CE auprès d'un organisme agréé.
Catégorie 3	Graves, irréversibles.	Équipements contre la chaleur, les risques de chutes.	Nécessité pour le fabricant de demander un examen CE auprès d'un organisme agréé. Il doit entrer dans un système d'assurance qualité CE avec surveillance.

Source : IFTH (Institut français du textile et de l'habillement).

Le vêtement de travail est régi par le Code du travail (décret 93-41) Art R 233.1 qui stipule que le chef d'entreprise doit mettre gratuitement à disposition des travailleurs les équipements de travail nécessaires en vue de préserver leur santé et leur sécurité. Deux autres articles L.233-5-1 et L.231-2 du Code du travail précisent que les équipements de travail doivent être choisis en fonction des conditions et des caractéristiques particulières de travail à l'aide d'une analyse et d'une évaluation des risques préalables.

Annexe 3

La mondialisation dans le secteur du textile

Après l'internationalisation de l'industrie de l'habillement dans les années 1960 et 1970, c'est au tour du secteur textile de se mondialiser. Cette mondialisation a entraîné une chute de la production dans l'hexagone et de ce fait, une chute de l'emploi dans le secteur. Face aux avantages comparatifs des pays émergents (notamment les coûts salariaux plus bas), la délocalisation de production est devenue la seule issue possible pour les entreprises du textile. La réduction de la production a toutefois touché plus particulièrement la production de produits bas et moyen de gamme. Le secteur du textile-habillement se caractérise par une intégration faible et un recours à la sous-traitance particulièrement fort. Ces conditions ont favorisé la délocalisation de la production dans le textile. Elle s'est alors traduite par une réorganisation de la production au niveau mondial et a modifié les rapports entre les acteurs de la filière.

Au cours des années 1990, période de délocalisation de l'habillement, les donneurs d'ordre ont délocalisé leur production en faisant appel à des confectionneurs implantés dans des pays proches pour abaisser leurs coûts de production. La production de textile a pu ainsi être préservée jusqu'en 2003-2004. Progressivement,

la sous-traitance à fait place à la cotraitance. Cette nouvelle organisation de la production confère au façonnier non seulement la fabrication du vêtement, mais aussi la responsabilité de l'achat du tissu. Cette cotraitance est moins marquée en France que dans d'autres pays comme l'Allemagne ou les pays de l'Europe du Nord. Elle devient cependant le principal mode d'approvisionnement de la distribution. En France, elle représente en moyenne 58 % des approvisionnements des distributeurs et se pratique surtout avec les confectionneurs asiatiques. Ainsi, progressivement, les cotraitants hors Europe travaillent de plus en plus en relation avec les tisseurs locaux. Au début du processus de délocalisation de l'habillement, la quasi-totalité des confectionneurs asiatiques importaient leurs tissus d'Europe. Depuis, l'activité de tissage s'est développée à proximité des cotraitants. Une concurrence certaine s'est alors établie en termes de prix, de réactivité et de qualité entre les tisseurs européens et les tisseurs hors Europe. La concurrence provenant des pays à bas salaires concerne surtout les activités textiles traditionnelles liées à la laine, au coton et aux matériaux naturels. Ces activités sont en outre pénalisées par une volatilité des cours des produits et par leur éloignement des lieux de production. Les entreprises présentes dans ces activités trouvent alors de plus en plus difficilement leur place et les fermetures se succèdent. Dans ce contexte, le créneau des textiles techniques constitue une opportunité pour l'industrie française. Ces textiles répondent à des exigences techniques et qualitatives élevées en matière de résistance mécanique et thermique et de durabilité. Ils offrent en outre de nombreux débouchés à l'industrie textile du bâtiment, du génie civil, de la santé ou encore du sport. Dans ce contexte, le maintien d'une industrie française repose sur le développement du créneau des textiles techniques permettant de fidéliser les clients sur la qualité, la sécurité et le développement durable. Le maintien d'une industrie française passe également par le recentrage des activités des entreprises du textile sur une activité de bureau d'études autour de la conception et du marketing. Ceci est d'autant plus nécessaire que la production des entreprises est délocalisée et que les réajustements de production se révèlent plus difficiles et plus coûteux.

Annexe 4

Des références d'articles sur l'évolution du secteur du vêtement de travail après 2006-2007

« Vêtements professionnels et de protection », www.passcreamode.com

L'article chiffre le marché mondial du vêtement professionnel en 2011 à 7 milliards d'euros alors que le chiffre d'affaires du marché français du vêtement professionnel avoisine les 600 millions d'euros, dont la moitié est générée par les vêtements de protection (EPI). Le secteur du vêtement professionnel en France est très fragmenté : il compte de nombreux acteurs, fournisseurs et donneurs d'ordres et de nombreux segments distincts. Sa distribution est multiforme.

L'article souligne en outre que le vêtement de travail permet dans beaucoup de cas de distinguer les professions entre elles. Son port s'est étendu à d'autres secteurs d'activité pour répondre à leurs nouveaux besoins : représentation d'une image d'entreprise ou de marque, valorisation du salarié et reconnaissance de son appartenance à l'entreprise.

« Le vêtement de travail, Avoir le costume de l'emploi », BBI n° 94, novembre 2011

www.baselopresse.fr/les-vetements-de-travail-1-5-1490.html#debut_article

L'article souligne que le marché du vêtement de travail tend à quitter l'univers de la contrainte. Les employeurs commencent en effet à prendre conscience qu'un équipement confortable, adapté à la morphologie de l'usager et à son environnement favorise la performance. L'article pointe ainsi que les gammes se spécialisent en fonction des métiers et se rapprochent de plus en plus du vêtement de protection. Le recours à des matériaux techniques permet aux professionnels de travailler dans des conditions optimales.

Étude sectorielle sur le textile-habillement menée par BPI France, 2013

www.bpifrance.fr/actualites/publications_etudes/syntheses_sectorielles

L'étude souligne que l'industrie textile française a réussi à stabiliser son chiffre d'affaires en 2013, malgré un contexte macroéconomique peu porteur avec un recul de la consommation dans l'habillement de 2 % en valeur. L'industrie textile face à la mondialisation montre actuellement une meilleure capacité de résistance que d'autres secteurs industriels. Les industriels, de l'amont à l'aval de la filière, continuent de saisir des opportunités pour développer des produits à forte valeur ajoutée.

En 2013, le secteur des textiles techniques est toujours le secteur le plus soutenu et est même en progression. Quatre domaines d'applications se détachent : protection individuelle, sport et loisirs, transports, et santé. Les industriels investissent en R&D pour conférer aux textiles de nouvelles propriétés, les combiner, améliorer leur durabilité, tout en respectant les exigences environnementales…

CORRIGÉS • CORRIGÉS • CORRIGÉS • CORRIGÉS

1. *Vous analyserez la pertinence du positionnement choisi en 2006 au regard de l'évolution du marché du vêtement de travail et de la capacité stratégique construite.*

L'entreprise Rizome propose des vêtements de travail pour jardiniers et pépiniéristes. Il n'existe pas à proprement parler de marché du vêtement de jardin pour professionnels. Ce dernier est apparenté au vêtement de travail basique de type bleu de travail, dit vêtement technique. L'analyse se focalise donc plus particulièrement sur ce type de marché. Il s'agit, pour apprécier le positionnement choisi en 2006 par le dirigeant, d'effectuer un diagnostic :

– de l'évolution des tendances du marché du vêtement de travail et de l'état de la concurrence sur ce marché ;

– de la capacité stratégique de l'entreprise étudiée.

L'étude repose sur les données du marché de 2006 ou antérieur à 2006.

L'analyse du marché du vêtement de travail s'appuie à la fois sur une analyse des tendances significatives qui structurent ce marché (analyse PESTEL) et sur l'analyse des forces concurrentielles (modèle de Porter, 1986) qui pèsent alors sur le secteur de la fabrication de vêtements de travail. Ces deux niveaux d'analyse permettront dans un premier temps de déceler les enjeux qui se profilent dans l'activité de fabrication de vêtements de travail et les facteurs clés de succès à maîtriser dans cette activité. L'analyse s'appuie également sur les investigations menées par le dirigeant lors de la phase de création de son entreprise. L'analyse de la capacité stratégique de Rizome, dans un second temps, menée à partir du concept de chaîne de valeur et de l'analyse des ressources et des compétences permet alors d'étudier si le modèle d'affaires développé permet de dégager un avantage concurrentiel sur le marché du vêtement de travail. Cette analyse nous conduit enfin à proposer une synthèse de ce diagnostic en termes de forces, faiblesses, opportunités et menaces.

L'analyse du macro-environnement du marché du vêtement de travail (avec une orientation sur le vêtement destiné aux activités du jardinage)

L'analyse du macro-environnement permet de faire ressortir plusieurs éléments :

- Le marché du vêtement de travail affiche une évolution positive portée par le marché du travail. Certes, deux secteurs semblent être plus directement liés à la croissance du marché étudié – la construction et l'industrie – mais le vêtement de travail tend à se généraliser dans de nombreuses activités.

Tableau 1.1 – L'analyse PESTEL du marché du vêtement de travail

Tendances structurelles	Opportunités	Menaces
Politiques	Les conditions de travail deviennent un enjeu politique étant donné que les salariés vont travailler plus longtemps (cf. texte principal et Annexe 1).	La fin des quotas d'importation en 2005 dans le secteur du textile habillement (cf. Annexe 2).
Économiques	Un marché du vêtement de travail porté essentiellement par le marché du travail (cf. Annexe 1). Le marché du jardinage est en pleine expansion (texte principal).	
		Coût de la main-d'œuvre des pays asiatiques (cf. texte principal et Annexe 3). Volatilité des cours de certaines matières (coton, etc.) (cf. Annexe 3).
Socioculturelles	Le vêtement de travail est de plus en plus perçu par les professionnels comme un outil de performance (protection de l'homme au travail, objectif de faire baisser le nombre d'accidents du travail (cf. texte principal).	Le vêtement de travail est cependant considéré encore dans certains secteurs comme une contrainte. Les produits souffrent d'idées reçues (cf. texte principal).
Technologiques	Innovations très nombreuses, notamment pour le vêtement EPI alliant technicité, confort et protection (cf. Annexe 1 et texte principal).	
Écologiques	Volonté de protéger l'homme au travail, de faire diminuer le nombre d'accidents du travail…	Utilisation de matières naturelles (laine, soie, lin, coton, chanvre…) et artificielles (polyamide, acrylique) fabriquées à base de produits extraits du pétrole qui restent polluants et difficiles à recycler.
Légales	Normes strictes aussi bien au niveau technique qu'au niveau de la sécurité du salarié et qui font l'objet d'une certification spécifique. Au cours des années, cette directive a évolué vers plus d'exigences et de rigueur (cf. Annexe 2).	

- Le marché, jusqu'ici dominé par le vêtement technique classique de type « bleu de travail », tend à se rapprocher de plus en plus du marché du vêtement de protection avec des exigences en termes de confort, de sécurité et d'esthétisme. Cette tendance est une des tendances du marché les plus significatives et peut constituer ainsi un véritable enjeu pour les entreprises du secteur. Cette tendance est la résultante d'une combinaison de facteurs socioculturels, politico-légaux, technologiques et écologiques. Elle implique pour les entreprises du secteur qu'à terme, l'offre des produits évoluera vers des produits plus esthétiques, plus confortables et porteurs de sens pour les entreprises clientes.
- Enfin, le marché du vêtement de travail se mondialise de plus en plus avec la levée des quotas d'importations de la Chine qui est totale depuis 2002 pour ce marché. Cette tendance n'est certes pas nouvelle en soi. La mondialisation a déjà touché le secteur de l'habillement, ce qui s'est traduit par une délocalisation d'une grande partie de la production dans les pays émergents à faibles coûts de main-d'œuvre.

Cette tendance s'observe également pour les entreprises présentes sur la fabrication des vêtements de travail. L'enjeu aujourd'hui provient surtout de la mondialisation du textile qui peut entraîner à terme une modification des rapports de force entre acteurs de la filière (donneurs d'ordres, façonniers et tisseurs), comme le souligne l'annexe 3. Cela peut induire pour les entreprises du secteur des changements de règles dans l'approvisionnement ou dans la production.

L'analyse des forces concurrentielles sur le marché du vêtement de travail

En 2005-2006, le marché du vêtement de travail dit technique (qui se différencie du vêtement de protection) repose majoritairement sur des produits qui sont peu mis en valeur au sein de l'entreprise et qui doivent répondre à des critères de prix réduits. Ces produits sont en outre destinés à plusieurs corps de métier sans signe distinctif. La concurrence sur le marché du vêtement de travail est donc principalement fondée sur la recherche de prix bas et la maîtrise des coûts. La délocalisation, déjà amorcée depuis plusieurs années dans le secteur de l'habillement textile, ne fait qu'entretenir cette concurrence. Dans ce contexte, la concurrence dans le secteur du vêtement de travail technique (cf. figure 1.2) est portée principalement par le pouvoir de négociation des grossistes et des distributeurs qui se répercute sur la concurrence interne au secteur et dans une moindre mesure, par les nouveaux entrants. Les autres forces, bien que réelles, restent moins pesantes.

Les fabricants passent très peu par la vente directe pour le vêtement de travail. Ils ont recours aux grossistes qui, compte tenu du contexte de marché, commandent en grande quantité et exigent des prix réduits.

Du côté des fabricants, le recours à la sous-traitance auprès de façonniers est particulièrement développé ; la recherche de prix bas passe essentiellement par une délocalisation vers des pays à bas salaires. Ainsi, la concurrence interne joue également un rôle important dans le secteur.

Les nouveaux entrants dans le secteur sont essentiellement des loueurs de linge qui proposent, en plus de la location de linge, un service d'entretien. Généralement, ces loueurs de linge sous-traitent la production des vêtements à des façonniers asiatiques. Leur arrivée ne constitue pas en 2005 une menace très forte dans la mesure où les professionnels hésitent à recourir à la prestation des loueurs, jugée trop coûteuse.

Du côté des fournisseurs, on trouve des façonniers sous-traitants des donneurs d'ordres et des fabricants français ou asiatiques de tissus. Parfois, le façonnier prend également en charge l'achat du tissu. Les façonniers français sont généralement des entreprises de petite taille et subissent de plein fouet les effets de la mondialisation du secteur. Ils ne constituent pas une menace réelle dans le secteur. Du côté des tisseurs, en 2005, la menace n'est pas importante non plus. Les relations qui lient tisseurs, façonniers ou donneurs d'ordre ne sont pas régies par des exigences fortes en matière de quantité ou de prix.

Les produits de substitution ne constituent pas non plus une menace forte dans le secteur. Ces derniers peuvent être des vêtements de location fournis par les loueurs ou des vêtements dits *outdoor*. Dans les deux cas, le rapport qualité/prix ne répond pas aux besoins des clients professionnels dominants du secteur (grands groupes de l'industrie de l'automobile ou du BTP, par exemple).

Nous pouvons conclure ici que jusqu'en 2005-2006, le marché du vêtement de travail est dominé par une offre standardisée régie par la recherche de prix bas et la maîtrise de coûts. Les facteurs clés de succès passent essentiellement par une production délocalisée pouvant assurer des coûts bas et une gamme peu diversifiée.

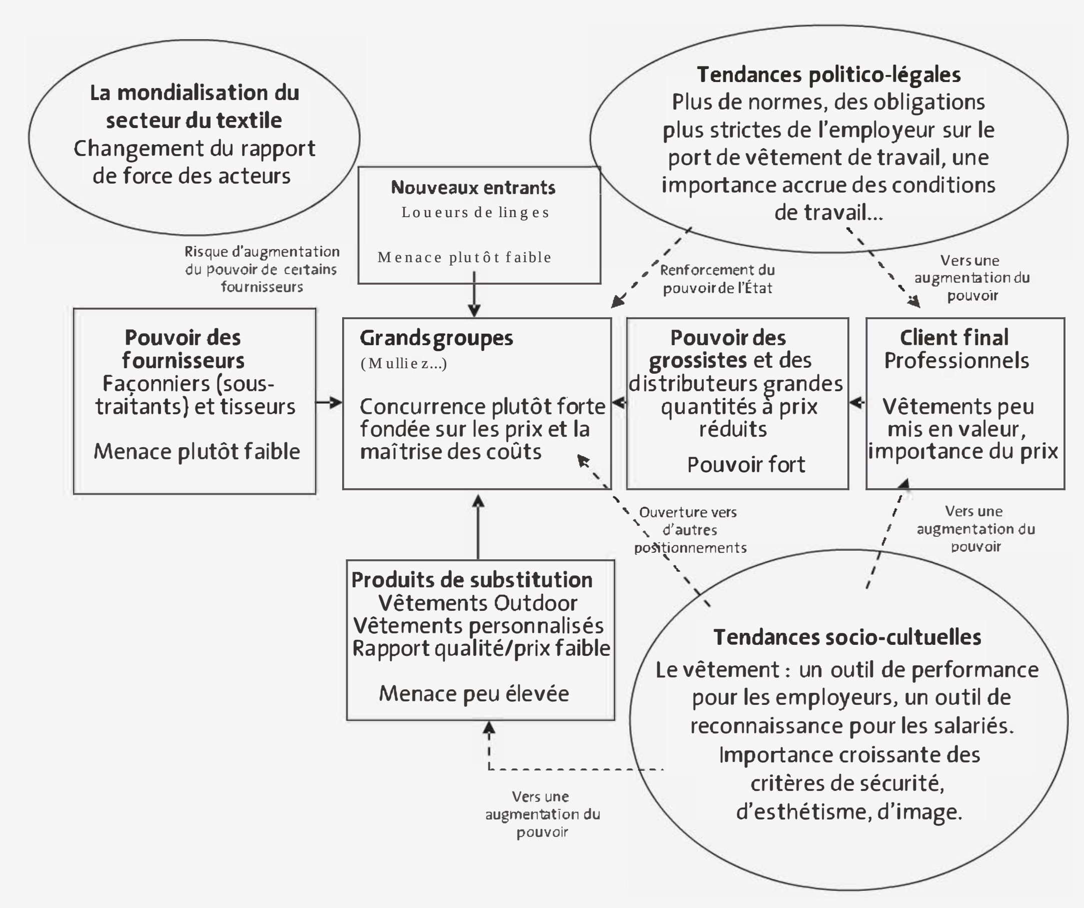


Figure 1.2 – L'intensité concurrentielle sur le marché du vêtement de travail dit technique pour professionnels

Une offre dominante standardisée et à bas prix susceptible d'évoluer rapidement sous l'influence des tendances structurelles qui s'affirment sur le marché.

En tenant compte à la fois des forces concurrentielles en présence et des enjeux issus des tendances structurelles les plus significatives, différents facteurs clés de succès peuvent ainsi être avancés.

Tableau 1.2 – Les forces concurrentielles et les facteurs clés de succès de l'entreprise

Enjeux et forces concurrentielles	Facteurs clés de succès
Concurrence interne Pouvoir des grossistes et distributeurs	Faire des offres à bas prix Faire des offres standardisées Maîtriser les coûts Recourir à la délocalisation de la production
Rapprochement du marché du vêtement de travail dit technique vers le vêtement EPI ou d'image	Développer de nouveaux segments de marché en proposant des vêtements de travail pour des corps de métier spécifiques
	Proposer des produits plus esthétiques, plus confortables, adaptés aux besoins des salariés et aux conditions de travail
Mondialisation du secteur du textile	Recourir au *sourcing* Multiplier les sources d'approvisionnements et/ou de fabrication

Le positionnement choisi par Frédéric semble plutôt cohérent au regard des évolutions et des enjeux du marché. C'est un positionnement de niche proposant une offre de vêtement de travail personnalisée et adaptée à un corps de métier particulier tel que les jardiniers ou les horticulteurs. Son offre s'adresse particulièrement à des PME de plus de 20 salariés en proposant des vêtements sur mesure, adaptés aux exigences de leur métier, personnalisables et esthétiques. Par rapport aux investigations menées par le dirigeant, l'offre semble correspondre à une attente non satisfaite aujourd'hui. Il répond ainsi aux tendances du marché qui s'orientent vers une offre plus différenciée, des besoins plus axés sur l'esthétisme et la personnalisation des produits. On peut noter que le lancement de vêtements de jardinage pour la cible des particuliers est beaucoup plus risqué, compte tenu des résultats de l'enquête menée par les étudiants. Sur cette cible, le concept proposé ne répond pas à un besoin bien identifié. Le poids des substituts (vêtements *outdoor* de la marque Aigle notamment, ou tout simplement vêtements usagés) est beaucoup trop grand. Il était prudent de ne pas s'engager dans cette voie.

La capacité stratégique construite par le dirigeant

Elle peut s'analyser au regard du concept de la chaîne de valeur et/ou de l'approche par les ressources et compétences.

Pour proposer une offre de vêtements de travail à la cible choisie en tenant compte des critères soulignés précédemment (possibilité de fabriquer des petites quantités sur mesure), le dirigeant a choisi de bâtir son offre sur une chaîne de valeur très externalisée (cf. figure 1.3). Cette chaîne de valeur est en outre calquée sur les ressources et compétences du dirigeant. Ce dernier ne dispose pas de ressources financières importantes pour démarrer son entreprise ; il dispose en revanche de compétences commerciales et marketing certaines et d'un bon relationnel avec un

styliste, une entreprise de textile spécialiste en *sourcing* et en confection. Le modèle économique est donc agencé autour de certaines fonctions maîtrisées par le dirigeant et de ressources mobilisables par ce dernier (relations de proximité du dirigeant avec des partenaires clés : styliste et confectionneur).

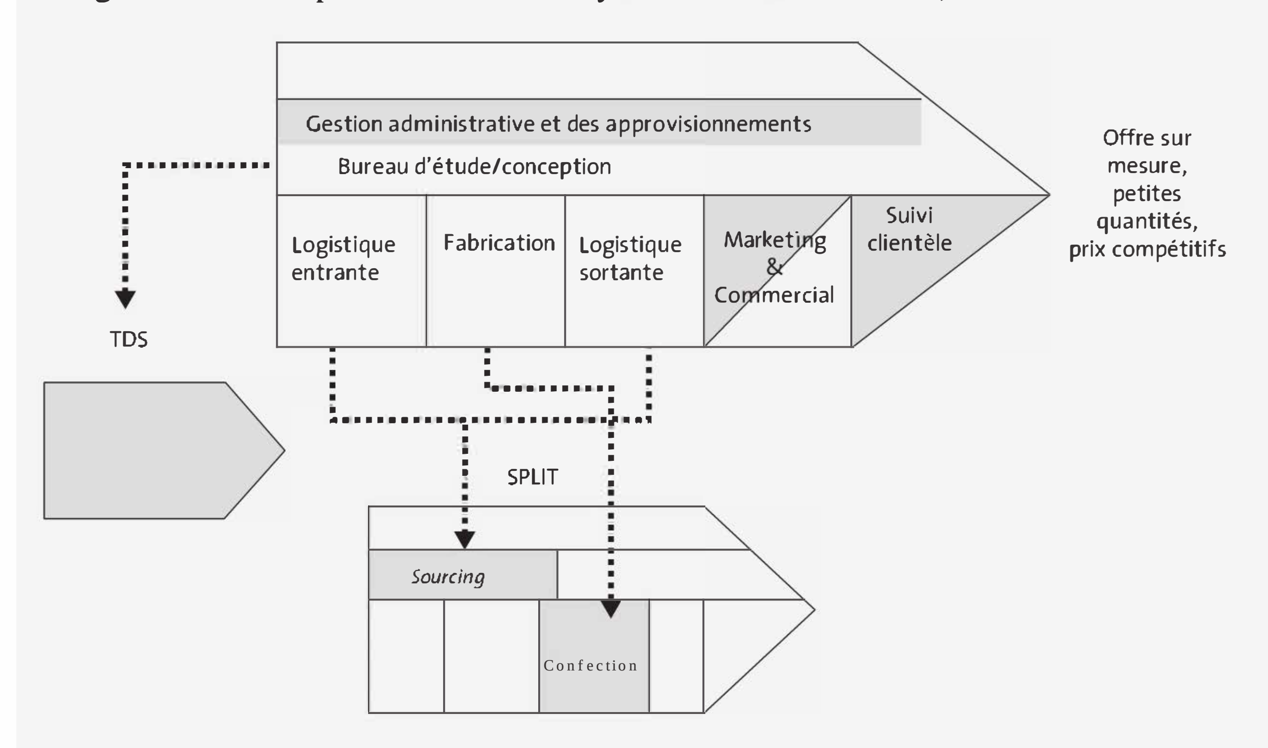


Figure 1.3 – La chaîne de valeur de l'entreprise au démarrage

C'est ainsi qu'un certain nombre de fonctions est confié à des partenaires extérieurs, comme la conception des modèles avec le styliste (entreprise TDS), la partie logistique et confection (entreprise SPLIT). Le dirigeant se réserve les activités pour lesquelles il a une expérience, comme le marketing et le commercial.

Cette externalisation s'explique en raison de la forte spécialisation et technicité des activités demandées (confection, stylisme) et des ressources et compétences propres du dirigeant.

La capacité stratégique ainsi construite permet-elle de conférer à l'entreprise un avantage concurrentiel ?

Au regard du modèle VRIN (Valeur, Rareté, Inimitabilité et Non-substituabilité) de Barney (1991), nous pouvons avancer que la capacité stratégique de Rizome propose d'exploiter une opportunité environnementale en proposant une offre sur mesure à une clientèle jusqu'ici peu satisfaite de l'offre existante. En ce sens, elle semble en mesure de créer de la valeur sur le marché du vêtement de travail et pour la cible visée (les horticulteurs, pépiniéristes…).

La rareté de la capacité stratégique de l'entreprise repose essentiellement sur le bon relationnel du dirigeant (relation de confiance et de proximité avec des

partenaires clés qui confèrent de la valeur aux clients) et sur les compétences du dirigeant (longue expérience dans des fonctions commerciales puis marketing dans un grand groupe).

Toutefois, cette capacité stratégique reste imitable par les entreprises du secteur et substituable par des concurrents indirects positionnés sur des vêtements *outdoor* (par exemple, Aigle).

Si la capacité stratégique de l'entreprise présente certains atouts, la durabilité de l'avantage concurrentiel reposera dans la maîtrise du dirigeant pour coordonner l'ensemble des prestataires et les contrôler. Elle passera aussi par la construction d'une marque et la fidélisation d'une clientèle.

Le tableau 1.3 retrace ainsi les menaces, opportunités, forces et faiblesses de l'entreprise Rizome.

Tableau 1.3 – L'analyse SWOT de l'entreprise Rizome

Opportunités	Menaces
– Croissance du marché du jardinage. – Absence de ligne de vêtement spécifique aux métiers du jardinage. – Absence d'une offre segmentée. – Marchés de niche délaissés par les leaders. – Vêtement de travail de plus en plus perçu par les professionnels comme un outil de performance et qui se rapproche du vêtement d'image ou du vêtement EPI. – Volonté de plus en plus forte de protéger l'homme au travail.	– Secteur du textile en difficulté. – Marché concurrentiel à faible coût de production. – Risque d'imitation dans le secteur. – Marché de substitution à ne pas négliger (concurrence indirecte d'Aigle).
Forces	**Faiblesses**
– Concept nouveau. – Positionnement choisi (qualité et prix compétitifs). – Savoir-faire reconnu des partenaires (design, confection et *sourcing*). – Expérience commerciale et marketing du dirigeant. – Motivation du dirigeant et des partenaires.	– Non-connaissance du milieu. – Capacités financières limitées. – Absence de personnel (ce qui nécessitera pour le dirigeant de bien gérer son temps entre la gestion de l'entreprise et la présence sur le terrain).

2. *Vous préciserez la situation de l'entreprise cinq ans après sa création. Quels sont selon vous les facteurs déterminants qui expliquent la situation dans laquelle se trouve l'entreprise ?*

Cinq ans après sa création, la situation de l'entreprise a évolué. Plusieurs éléments peuvent être avancés :

• Certains rapports de force ont évolué entre partenaires. Les fournisseurs de tissus ont augmenté leur pouvoir de négociation en exigeant des commandes plus

importantes. Cette situation s'est traduite par des problèmes de rentabilité pour l'entreprise qui, associés à des délais de fabrication longs dans la profession, ont entraîné des problèmes de trésorerie.

- Parallèlement, l'entreprise cherchant à satisfaire les besoins de ses clients, s'est lancée dans la confection d'une gamme de produits un peu trop étendue, ce qui a généré des stocks importants sur certaines catégories de produits, contribuant à rendre la situation de trésorerie encore plus difficile.
- Pour faire face à ces problèmes, l'entreprise a cherché à s'adapter. Elle a tout d'abord essayé de renforcer l'activité commerciale de l'entreprise, en recourant à des agents indépendants payés à la commission et en se diversifiant sur des activités nouvelles plus rentables et plus rémunératrices (vente pour le compte de marques haut de gamme, vente de *goodies*).

L'entreprise a ainsi fait évoluer ses capacités commerciales et sa capacité à enrichir son offre (broderie, sérigraphie, développement de la marque Rizome, puis développement de nouvelles prestations : *goodies*, vente pour le compte de grandes marques) grâce aux compétences clés du dirigeant (expérience en marketing, capacités relationnelles).

Cependant, malgré ces efforts, l'entreprise se retrouve cinq ans plus tard dans une situation très contraignante qui ne satisfait pas pleinement le dirigeant. Ce dernier est de plus en plus dépendant de ses partenaires : les fournisseurs lui imposent des quantités toujours plus importantes, les délais de fabrication sont de plus en plus longs de la part de son principal partenaire, les agents commerciaux n'atteignent pas toujours les objectifs escomptés, et enfin les partenaires commerciaux tels Jumfil ou Dubarry, pour lesquels Rizome vend leur marque haut de gamme, ont tendance à le concurrencer sur les mêmes salons que lui...

Quelles sont les principales raisons qui l'ont conduit à cette situation ?

Certes, on ne peut pas occulter l'évolution de l'environnement et le rapport de force qui a changé avec certains partenaires ; mais cette situation trouve en grande partie son explication dans le choix de développement de l'entreprise. Le choix de recourir à une externalisation poussée, qui s'est d'ailleurs accentuée avec le recours à deux agents commerciaux pour commercialiser la marque Rizome, a enfermé en quelque sorte l'entreprise dans une position dont elle a du mal à s'extraire cinq ans plus tard.

Deux éléments théoriques peuvent venir enrichir les explications des difficultés rencontrées par l'entreprise Rizome. C'est d'une part la théorie des coûts de transaction de Williamson (1979) et d'autre part le concept de dépendance du sentier.

Pour Williamson, la décision d'externaliser ou non ne repose pas uniquement sur des questions de capacité stratégique mais sur des questions de coûts de

transaction. Ces derniers peuvent s'élever selon le coût de l'opportunisme de certains prestataires. Ce coût peut annuler le bénéfice de l'externalisation.

Le risque d'opportunisme d'un prestataire signifie que celui-ci peut se révéler défaillant ou fournir au final une prestation de qualité réduite. Il pourra aussi exiger un prix plus élevé. Le risque d'opportunisme se traduit aussi par le fait que le prestataire peut tirer avantage de la relation de dépendance. Le contrôle de l'opportunisme des prestataires est d'autant plus difficile que les prestataires sont peu nombreux et surtout peu substituables et qu'ils détiennent une meilleure capacité stratégique (capacités stratégiques relatives). Cet opportunisme peut être lié aussi à la spécificité des actifs (forte spécialisation des partenaires, importance de la localisation des actifs). L'entreprise Rizome a été confrontée à plusieurs reprises à ces risques d'opportunisme avec les agents commerciaux (prestations médiocres), les fabricants de vêtements de marque haut de gamme et dans une moindre mesure, avec les partenaires de départ qui ont une forte spécialisation et technicité dans la confection et le design et qui, implantés à proximité de l'entreprise Rizome, lui permettent d'économiser des coûts de transports et de stockage.

De plus, le recours à l'externalisation poussée a progressivement enfermé l'entreprise dans une dépendance qu'on peut qualifier ici de dépendance du sentier.

Comme le soulignent Johnson *et al.* (2013), la dépendance du sentier se traduit « par un enfermement progressif sur des normes de comportements, de décisions » qui ne sont pas remises en question et qui se répètent dans le temps. « La dépendance de sentier joue alors le rôle de sillon » et il devient difficile d'en sortir.

Dans le cas de Rizome, les choix de départ fondés sur une externalisation poussée ont permis au dirigeant d'opter pour une structure souple, flexible, avec peu de charges. Cela lui a aussi permis de recourir à des prestataires très spécialisés. Par la suite, cette externalisation s'est accentuée avec le recours à des agents indépendants payés à la commission. Lorsque l'entreprise a dû chercher à développer son activité pour faire face à des problèmes de rentabilité et de trésorerie, le dirigeant s'est appuyé en quelque sorte sur le même modèle organisationnel. On s'aperçoit qu'au bout du compte, les mêmes décisions, (volonté d'être seul, d'être un chef d'orchestre entre plusieurs partenaires, d'avoir peu de charges…) ont eu les mêmes effets : une dépendance accrue à l'égard des partenaires. C'est en ce sens qu'on peut parler ici de dépendance de sentier. Afin de réduire ce risque, l'entreprise aurait peut-être dû envisager dès le départ des options d'intégration dans son développement (recours à des apprentis pour la partie commerciale par exemple, intégration d'une petite structure de confection ou de broderie…). À côté de cela, d'autres préconisations peuvent être avancées, notamment un élagage de la gamme Rizome pour pallier les problèmes de stocks sur certains produits qui se vendent plus difficilement, mais sans doute aussi une réflexion plus globale sur le portefeuille d'activités de l'entreprise…

3. *Quels sont les avantages et les limites du modèle organisationnel choisi ?*

Le modèle organisationnel choisi par le dirigeant est le modèle en réseau dont les principaux avantages et limites peuvent être synthétisés ainsi (cf. tableau 1.4).

Tableau 1.4 – Les avantages et les risques

Avantages	Risques
Diminution des charges fixes et du poids des investissements (matériels et immatériels).	Contrôle difficile des entreprises indépendantes (partenaires du réseau).
Meilleure flexibilité (à court terme) qui permet une très grande réactivité.	Opportunisme de certains membres du fait d'un partenariat déséquilibré, d'un manque de cohésion ou de motivation, d'une asymétrie dans l'accès à l'information, ou du fait de la position privilégiée d'un partenaire sur la chaîne de valeur.
Synergies favorisées entre les membres du réseau qui permettent l'acquisition de savoirs et savoir-faire sources de productivité.	

La confiance mutuelle entre les partenaires et les conditions de partenariat préalablement établies conditionnent aussi le bon fonctionnement du réseau. Un excès d'externalisation peut conduire à terme à des faiblesses stratégiques. Les options d'externalisation et d'internalisation doivent alors être réévaluées dans le temps.

Cas 2

La Ruche qui dit oui !

Angéla ALTES-MATHIEU et Typhaine LEBÈGUE



Présentation du cas

Problématique

Quel modèle gagnant pour une plateforme collaborative ?

Résumé

Ce cas porte sur un nouveau type de *business model*, porté par des valeurs citoyennes. Il a rencontré un franc succès auprès des consommateurs, qui deviennent membres à part entière du projet. Il s'agit de comprendre et d'analyser les enjeux et les spécificités de ce nouveau *business model*.

Objectifs

- Découvrir les nouvelles formes de *business models*.
- Développer une argumentation structurée en vue d'une analyse du *business model*.
- Découvrir le milieu des entreprises qui se fondent sur de nouveaux modèles de consommation plus collaborative.

Outils mobilisés

Le cas mobilise essentiellement le *business model* Canvas, méthode développée par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur.

C'est en septembre 2011 qu'a été créée la première « ruche » de l'entreprise La Ruche qui dit oui. Cette société a pour objectif d'optimiser la vente directe en circuit court, en proposant *via* un site web une plateforme qui permet à des consommateurs de s'approvisionner directement auprès de producteurs locaux.

À la fois « Jeune entreprise innovante » (JEI) et bénéficiant de l'agrément « Entreprise sociale et solidaire » (ESS) délivré par le ministère du Travail, La Ruche qui dit oui revendique cette double culture, à la fois « start-up » et « solidaire ».

En simplifiant la chaîne de distribution et en créant des communautés de « ruches » sur tout le territoire, G. Chéron et M. D. Choukroun, les cofondateurs, ont « inventé » un nouveau *business model* qui regroupe aujourd'hui plus de 100 000 membres actifs. En moins de 5 ans, 700 ruches ont émergé en France, mais aussi dans six autres pays européens, donnant à ce « circuit court, local, participatif et connecté » un élan formidable et proposant à des consommateurs soucieux de leur alimentation des fruits, des légumes, du pain, des fromages, de la viande, des boissons… Portée par de nouvelles valeurs citoyennes, cette économie de la fonctionnalité et de la collaboration (ou économie collaborative) offre ainsi une alternative aux modèles « traditionnels ».

Mais quels sont les « ingrédients » de ce nouveau *business model* ? Quels en sont les fondamentaux, les spécificités, les enjeux ?

Guilhem Chéron passe en revue, dans cet entretien, les différentes facettes de La Ruche qui dit oui et nous propose de comprendre la philosophie et la stratégie de son entreprise.

1 De l'idée au lancement

Bonjour Guilhem, pourrais-tu nous raconter comment est née l'idée de La Ruche qui dit oui ?

L'idée est venue après pas mal d'expériences personnelles. D'abord, je suis petit-fils d'agriculteurs, j'aimais passer du temps pendant les vacances dans la ferme de mon grand-père. Pendant mes études, j'ai acquis une formation de designer industriel mais le sujet qui m'intéressait vraiment a toujours été l'alimentation comme matière d'expérimentation.

Quand j'ai terminé mes études, je suis parti à Cuba. J'ai découvert l'île, et j'ai voulu créer un collectif avec des étudiants de l'École de design de Cuba. Le projet que j'ai identifié sur place et que j'ai donc proposé était un restaurant végétarien, en économie circulaire. Il était construit au milieu des récoltes. Tout était produit sur place, au sein d'un parc naturel : les produits du potager, les animaux de l'élevage, tout était consommé dans le restaurant. Mon rôle était de gérer le design du restaurant. Cela a été mon premier contact avec l'alimentation.

Cette expérience autour de l'alimentation m'avait vraiment beaucoup plu et durant les quinze années qui ont suivi mon retour en France, je n'ai fait que travailler sur des « questions alimentaires ». J'ai par exemple fait du design industriel pour des entreprises qui traitaient des sujets autour de l'alimentation, en concevant des objets « alimentaires ».

Parallèlement, j'ai mené un travail plus personnel et associatif de recherche autour de l'alimentation : j'aime cuisiner et j'ai développé pas mal de pédagogie autour de la cuisine, pour les enfants, mais aussi autour du handicap. Par exemple, j'ai travaillé avec le handicap mental pour l'autisme et j'ai donné un cours de cuisine par semaine pendant six ans.

Bref, je cherchais, je m'intéressais au sujet dans toutes ses facettes. Finalement, cela m'a conduit à déposer un brevet industriel après avoir conçu une cuillère simplifiant le travail des infirmières pour donner à manger plus facilement aux personnes alitées. En 2009, j'ai vendu ce brevet à une entreprise qui s'appelle Les Repas Santé. Cela m'a donné une liberté financière pendant un an. Depuis quinze ans, je faisais du consulting, je vendais des idées, je n'avais jamais été salarié, je ne voulais pas être salarié, ce n'était pas mon objectif.

Ce que je souhaitais à présent, c'était sortir de cette logique de vendre des idées à droite et à gauche : j'avais vraiment envie de construire un projet qui prenne en compte l'ensemble de ce dont j'avais pris conscience. En travaillant dans l'alimentation, j'avais découvert toute la chaîne de création de valeur, tous les enjeux agricoles, la question de la distribution, des producteurs… Je m'étais fait une idée personnelle des enjeux qu'il y avait autour de cette question d'agriculture et d'alimentation.

Quand j'ai eu cette année pour réfléchir, je me suis naturellement orienté vers cette question : « Comment peut-on à la fois bien manger et soutenir une autre façon de produire ? »

D'accord, et que s'est-il passé ensuite ?

À ce moment-là, je suis entré dans un incubateur avec ma question, mais pas vraiment de projet défini. Je n'avais pas l'intention de créer une entreprise, je souhaitais juste vivre une expérience dans un incubateur. J'ai eu la chance de trouver un incubateur vraiment génial dans une école de commerce. Je viens du milieu de la création, du design, et je ne me sentais pas forcément très proche de ce monde de l'entreprise.

J'y ai passé six mois et après avoir vraiment exploré, construit, déconstruit mes idées dans tous les sens, avec l'aide des personnes de l'incubateur, j'en suis arrivé au modèle de La Ruche qui dit oui !

J'ai regardé il y a peu de temps des brouillons de ce que j'avais fait à cet instant du projet, et ça ressemble quand même beaucoup à ce que c'est maintenant : le

modèle organisationnel, le fait qu'il y ait une plateforme, les producteurs, tout est là… Donc voilà, l'idée est venue d'un intérêt pour l'alimentation et d'un goût pour l'innovation, à la fois innovation technologique et innovation sociale. Car il y a une vision sociale derrière tout ça : c'est la capacité des gens à coopérer ensemble s'il y a des outils efficaces, des missions claires et de la transparence.

C'est très ambitieux de se dire que les gens vont créer leur réseau d'approvisionnement ensemble, car c'est un peu ça !

Quels sont les fondements de La Ruche qui dit oui ?

Le fondement de La Ruche qui dit oui est de créer un réseau d'approvisionnement collectif mais sans spécialistes, et en passant par une plateforme. On arrive à faire en sorte que les gens distribuent et commercialisent ensemble les produits alors qu'il n'y a aucun spécialiste du commerce et de la distribution ! Les producteurs ne sont pas des spécialistes de la distribution ; ce ne sont pas forcément tous de bons commerçants, d'ailleurs ! Les responsables des ruches ne sont pas du tout des spécialistes non plus. Cela fonctionne car il y a de bons outils de coopération, et dans ce cas, ensemble, nous sommes capables de réaliser des fonctions complexes. La force de ce projet, c'est de mettre en lumière cette capacité des gens à s'organiser entre eux.

Ce sont les règles de la coopération qui permettent de construire une vision commune et d'avoir des outils afin d'échanger les informations de manière fluide.

On arrive à faire coopérer les gens s'il y a construction globale et si on fournit ces outils de communication. Il y a de la confiance qui se crée et dans la confiance, on va avoir aussi de la coopération. Nous, c'est ce qu'on fait. C'est une force extraordinaire ! C'est fragile aussi mais c'est très puissant.

Comment s'est passé le lancement ?

En fait, il n'y a pas eu d'étude de marché. Il y a eu juste 6 mois passés à construire et déconstruire des mécaniques et des propositions d'outils, et à un moment, j'ai senti que c'était le bon : qu'il y avait tout ce qu'il fallait pour que ça marche, et je ne me suis pas posé la question de savoir si ça marcherait ou pas. Donc la première étape a été de rencontrer la personne qui pourrait fabriquer l'outil. J'ai rencontré mon associé Marc-David Choukroun, qui était chef de projet, en octobre 2010. En septembre 2011, on ouvrait la première ruche.

Le parcours du financement, c'est une autre histoire à côté de l'entreprise. J'avais déjà rencontré des *business angels* mais je n'avais vraiment aucune culture dans ce milieu-là. Ma voisine, qui est photographe, avait photographié Marc Simoncini trois mois avant, et elle m'a communiqué ses coordonnées. Je l'ai harcelé, et il m'a reçu. Le premier *round* de financement, nous l'avons donc fait auprès des acteurs du web car c'étaient les plus à même de miser sur des projets comme le nôtre. Quand on se

présente avec cinq *slides*, c'est sûr que les banques diront « non » et que même les investisseurs vont être difficiles…

Aujourd'hui, on ne veut pas suivre le chemin « classique » d'une start-up : grossir vite pour vendre vite, car on pense que ce n'est pas la bonne voie pour cette entreprise et pas dans le domaine de l'agriculture.

2 La Ruche qui dit oui, aujourd'hui

Pourrais-tu nous expliquer votre « culture » d'entreprise ?

On a vite eu cette double culture de la jeune entreprise innovante et du domaine de l'entreprise sociale et solidaire (ESS). On a demandé notre agrément et je pense qu'on a été l'une des premières SAS à obtenir l'agrément ESS. Donc on a vite eu cette dimension ESS qui est devenue assez rapidement un de nos points d'attache pour faire des choix de développement.

Mais on est aussi une entreprise de techno, donc on fait des « data analyses ». Par exemple, on croise les densités de population avec notre historique. Et on peut donner des distances idéales en fonction des densités de population. On est très précis, on a tous les historiques. Il y a plus de 650 ruches et on a 4 ans d'existence. On sait très bien ce qui se passe et on connaît la distance qu'il faut entre deux ruches pour que cela marche.

Nous avons une culture de la transparence : la grille des salaires est transparente pour les salariés, la proportion dans l'échelle des salaires va de 1 à 4. Nous avons inscrit dans nos statuts les règles concernant l'ESS, notamment sur la politique de distribution des dividendes, ainsi que sur la gouvernance impliquant les salariés de l'entreprise.

Quels sont les points clés de votre activité ?

Si on regarde la chaîne de création de valeur, on apparaît à un endroit assez précis qui est le moment de la distribution. On organise, on simplifie la mise en commun de produits agricoles, on crée un circuit de distribution, le plus local et court possible.

L'autre question importante a concerné les flux financiers. On s'est interrogé sur deux modèles : soit les gens nous payaient et après, on reversait au producteur, soit les gens payaient directement le producteur qui ensuite nous reversait une partie de la vente. On a choisi le moyen qui est le plus logique en termes de flux, avec une vente directe du producteur au consommateur : lorsqu'un client achète au producteur, l'argent est mis dans un porte-monnaie électronique qui appartient à un établissement de paiement, qui fait donc office de tiers. Ensuite, l'établissement répartit à hauteur de 83 % pour le producteur, 8,35 % pour nous et 8,35 %

pour la ruche. Le flux financier respecte la vente directe, c'était très important pour nous.

Êtes-vous « copiés » aujourd'hui ?

Quelque part, cela fait partie de notre mission d'être copiés. Le changement d'échelle, c'est aussi ça. Nous, on inspire sur cette question agricole. Donc nous sommes copiés dans plein de pays, en France aussi.

Cela dit, on veut quand même réussir. Comme on est une *market place*, ce qui est intéressant c'est qu'on a la possibilité d'être une entreprise qui se développe avec le succès de l'ensemble du secteur. Donc c'est un peu ça, notre façon de nous comporter. Parfois, il y a des gens qui ne comprennent pas notre modèle et qui disent qu'on est des intermédiaires cachés, mais c'est une très mauvaise analyse. Ce n'est pas notre position qui fait intermédiation, c'est notre rôle sur la chaîne. L'intermédiaire, c'est celui qui achète le moins cher possible et revend le mieux possible. C'est sa mission pour qu'il réussisse. Nous, nous ne sommes pas des intermédiaires car notre objectif n'est pas d'acheter pas cher pour revendre plus cher, mais que le producteur vende au mieux. Donc notre succès d'entreprise, c'est le succès du producteur, c'est le succès de la chaîne du circuit court agricole. C'est ce qui fait qu'on sera toujours un soutien de cette chaîne. L'objectif, c'est de continuer à avoir une position où l'ensemble des acteurs économiques réussissent.

Comment décidez-vous d'ouvrir une ruche ?

Il y a un parcours d'inscription sur Internet. On demande seulement si les gens ont du temps, s'ils ont déjà un local, s'ils ont un statut, quelles sont leurs motivations. Après, on croise la motivation, le temps disponible, la compréhension du projet. Et bien évidemment, on intègre le paramètre géographique, c'est-à-dire l'endroit où ils veulent ouvrir. Ensuite, on accepte, ou non. On ouvre à beaucoup de monde, on ne cible pas de personnes en particulier, c'est assez ouvert. Mais en même temps, en étant assez ouverts, on n'ouvre qu'à 13 % des demandes, car il y a ceux qui n'ont pas compris, ceux qui finalement n'ont pas le temps, ceux à qui ça ne plaît pas, ceux qui se rapprochent d'une ruche existante… Les responsables de ruche ont de 22 à 78 ans et ce sont majoritairement des femmes, à 80 %.

3 Les partenaires clés

Qui sont les partenaires clés de La Ruche qui dit oui ?

Nos partenaires clés, ce sont d'une part les producteurs, les agriculteurs et d'autre part les responsables de ruche.

Avez-vous défini des critères de recrutement pour les agriculteurs ?

Oui, nous avons des critères. C'est d'ailleurs la partie la plus compliquée. Nous avons des critères par filière : pour chacune, nous analysons les producteurs et nous répondons « oui » ou « non » en fonction de la façon dont ils produisent. Mais pas seulement.

L'idée est de créer une agriculture qui soit plus solide. Certains agriculteurs sont très fragilisés car dépendants de trop d'acteurs extérieurs qui sont tous en train de se fragiliser : les subventions baissent, c'est la fin des énergies fossiles... On cherche des agriculteurs qui acceptent la réalité, qui acceptent le fait de devoir fonctionner autrement, pour une agriculture qui sera plus solide et moins dépendante des fluctuations.

Donc on a des critères pour dire « oui » ou « non », mais aussi des critères de dynamique. C'est-à-dire que tous les agriculteurs ne sont pas forcément en bio, ou n'ont pas encore engagé des transitions : on accepte des gens qui sont « sur le chemin ». Quand l'agriculteur arrive, on fait des petits guides d'entretien : où ils en sont et où ils veulent aller, pour qu'ils aient un soutien de l'ensemble de notre système (du financement, des conseils de pairs à pairs, de gens qui ont déjà fait le parcours, etc.). L'idée, c'est qu'on rentre dans un univers fertile de transition et de formation.

Donc on a des critères pour dire « oui » ou « non » qui intègrent à la fois l'état des choses actuelles, mais aussi là où les agriculteurs souhaitent aller.

Pour les producteurs, plus il y a de ruches, plus le réseau est important et plus ils s'appliquent à bien fournir et plus les gens sont contents. En fait, la qualité de service augmente car les producteurs le voient comme un réseau plus pertinent.

Les ruches, on les analyse en « constellations ». On ne considère pas une ruche toute seule. On a 70 constellations en France qui ont des synergies car elles ont des producteurs en commun. Les responsables de ruche travaillent beaucoup les uns avec les autres. Il y a aussi certaines personnes qui ont une volonté de non-coopération et cela pose vraiment des problèmes, mais le réseau fait attention. En général, ce sont les autres responsables de ruches qui modèrent et qui leur disent de se calmer...

Concernant les responsables de ruche, quel est leur statut ?

Aujourd'hui, il y a plusieurs statuts possibles pour les responsables de ruche : nous avons des responsables en statut « association », d'autres en auto-entrepreneurs et d'autres en statut de société commerciale.

Combien de temps un responsable de ruche doit-il consacrer à cette activité ?

Pour être responsable de ruche, il faut y consacrer au minimum 10 heures par semaine. C'est le temps nécessaire pour réussir à animer sa ruche, mais il y a vraiment un potentiel de développement personnel qui est assez large. C'est un vrai projet entrepreneurial. Les responsables peuvent échanger avec les gens qui ont déjà ouvert des ruches et il y a des règles qui sont très claires.

Les gens impriment leur esprit dans leur ruche. En termes d'image, ce n'est pas le même niveau d'exigence qu'une franchise, par exemple. C'est ça qui est puissant, aussi. Parce que du coup, il y a une adaptation au territoire local qui permet de prendre en considération une expression du terroir, des produits mais aussi des gens.

Et si on s'intéresse aux consommateurs, quels sont leurs profils ?

À vrai dire, on n'est pas encore assez bons là-dessus, on ne peut pas encore le dire. Pour nous, les clients de La Ruche qui dit oui, ce sont d'abord les clients de chaque ruche. Juridiquement et légalement, c'est vrai, puisque c'est du courtage. Si un responsable de ruche quitte la ruche, il a le droit de prendre son carnet de fournisseurs et de clients, c'est à lui : c'est lui qui l'a construit, c'est la valeur qu'il a créée. Par exemple, on a mis deux ans avant d'envoyer une newsletter du siège aux membres, car on considérait que ce n'était pas à nous de leur parler, que c'était un projet local avant tout, d'un entrepreneur local à des consommateurs locaux, avec des producteurs locaux.

Comment vous faites-vous connaître ?

On a zéro budget publicitaire, mais on a des budgets de communication, à deux niveaux :

– au niveau du responsable de ruche, car on lui donne des outils de « communication locale » et il y a beaucoup d'articles qui sont faits à partir des ruches. La plupart concernent des ruches locales ;
– et on a un service communication en interne. Il y a un blog, où on écrit beaucoup d'articles. Le blog est relayé sur les réseaux sociaux, Facebook, etc. Il compte 100 000 visites par mois, ce qui prouve qu'il commence à être connu. Nous avons aussi des articles dans la presse et après, c'est vraiment le bouche à oreille.

Avez-vous d'autres partenaires ?

On a d'autres partenariats d'entreprise : on travaille maintenant avec IXIS (banque d'investissement) pour faire des levées de fonds pour des producteurs ou du prêt.

On est aussi insérés dans un groupe de réflexion et de soutien avec un réseau agricole plutôt biologique, écologique, qui travaille sur les semences, sur les transitions. On est proches du réseau des jardins de Cocagne. On est partenaires de cet environnement-là, mais ce sont plutôt des partenariats de réflexion que des partenariats de travail formel.

Nous travaillons avec Ferme d'avenir, qui est une association faisant la promotion de la permaculture. Nous travaillons aussi avec KissKissBankBank pour le financement participatif de projets agricoles.

Et avec les AMAP ?

Il y a un choc de culture : nous ajoutons au circuit court la notion d'entrepreneuriat et de technologie. Nous avons les mêmes objectifs que les AMAP, mais nous explorons un autre chemin, en espérant qu'il y aura de plus en plus de projets avec cet objectif de soutien à l'agriculture et à une alimentation de qualité et qui choisiront un chemin original.

Et quelles sont vos relations avec les institutions ?

On pose question aux services administratifs, par exemple au service d'hygiène de la DDPP (Direction départementale de la protection des populations), car ils n'ont pas de « case » sur leurs fiches pour mettre les ruches !

Mais on travaille toujours en bonne intelligence avec eux ; on a vraiment construit une confiance réciproque. Ils nous font confiance, ils ont vu qu'on était sérieux, qu'on était transparents, qu'on cherchait à évoluer positivement vers de bonnes pratiques.

4 Les salariés et le management

Et concernant vos salariés, combien sont-ils ? Comment êtes-vous structurés en interne ?

On est 52, je crois, dont une quinzaine qui sont sur l'aspect technologique : ce sont les développeurs. Sur les questions fonctionnelles, on est en train de mettre en place une gestion beaucoup plus participative dans l'entreprise.

L'entreprise est structurée autour de deux grandes cultures :

– une culture technologique, avec des profils d'ingénieurs informatiques, de designer graphiques, des spécialistes de l'expérience utilisateur (UX designers) ;
– une culture de coordination de réseau qui anime le projet sur le terrain, au jour le jour. Nous sommes pour cela répartis dans cinq bureaux en France. C'est important d'être au plus proche des enjeux des producteurs et des responsables de ruches.

5 Le futur de l'entreprise

Dans l'esprit start-up, on retrouve souvent l'idée de « booster » à fond l'entreprise pour la revendre.

Nous ne nous sommes pas fixés comme objectif la revente de l'entreprise. Notre objectif est de soutenir des modèles de production agricole durables. Ce projet est

conduit de manière à remplir cette mission. C'est le sens de la loi sur l'économie sociale et solidaire, qui impose de réinvestir les bénéfices dans la mission de l'entreprise, et non de les distribuer aux actionnaires.

On se situe dans ces modèles d'entreprise qui font leur croissance grâce aux gens. Nos actifs, c'est le travail des gens, alors nous, on ne veut pas revendre. On a de la considération pour les gens qui travaillent. C'est un peu facile de monter grâce à une communauté, et après de la revendre au plus offrant. C'est-à-dire qu'en fait, il y en a qui profitent du capital et d'autres du travail mais d'une manière encore plus forte. Je pense qu'il y a de nouvelles entreprises qui vont arriver et qui seront fondées sur un autre modèle beaucoup plus « open source », avec davantage de respect pour la communauté.

Dans tous ces modèles reposant sur des communautés, il faut une éthique. Si on veut devenir des géants dans le circuit court, faire un grand truc et vraiment arriver à changer l'échelle sur cette question de l'alimentation, il faut réussir à créer une confiance en béton. C'est le moteur de cette entreprise.

Comment imagines-tu le futur de l'entreprise ?

On est une *market place*, mais avec une seule fonctionnalité. Notre travail est de soutenir un modèle agricole, et on offre à ce modèle un outil d'émancipation économique et social. Demain, on pourrait se dire qu'on continue à soutenir cette agriculture mais en offrant d'autres outils. On pourrait lui donner des accès à la restauration collective et à la restauration en général. On peut très bien offrir des circuits un peu plus longs, mais il y a une porte d'entrée qu'on gardera toujours, même si on devient une *market place* plus complexe : c'est celle de la sélection des agriculteurs dans le réseau. C'est là qu'est notre positionnement.

Ma vision du futur, c'est aussi de laisser encore plus de liberté d'entrepreneuriat au réseau. L'idée est de faire monter le niveau, de faire en sorte que l'on puisse aider nos producteurs à se développer, à mieux valoriser leur production et leur distribution. La vision, c'est de leur ouvrir le plus de possibilités de commerces, de nouveaux métiers qui pourraient se greffer sur la plateforme.

Notre nouvelle plateforme est vraiment orientée pour ça, pour offrir de nouveaux services aux producteurs. Nous, on ne va pas contrôler tout le business. Il y en a qui feront du business sur la plateforme sans forcément qu'on contrôle les choses. C'est ça, notre vision du futur de La Ruche qui dit oui.

Et en ce qui concerne votre développement à l'international ?

On a ouvert en Belgique, en Allemagne, en Italie, en Espagne et en Angleterre. Si on regarde bien, ces filiales-là n'ont pas besoin de gérer la partie technologique car nous la gérons pour eux. Elles ne gèrent que le réseau.

En ce moment, on a des demandes de partout dans le monde : du Japon, des pays d'Amérique du Sud, même des États-Unis. Évidemment, on ne va pas lancer toutes ces filiales, car si on le faisait, il faudrait lever 1 million de dollars ! Et on n'en a pas envie, car on préfère se concentrer sur la création et l'optimisation de notre plateforme. On veut continuer sur l'innovation, et on préfère innover en France. La France va être un « laboratoire d'innovation » et ensuite, quand on en aura une bonne maîtrise, on ouvrira à l'étranger.

Quelles sont les spécificités du *business model* dans ce secteur spécifique ?

À votre avis, pourquoi des fonds américains viennent-ils nous voir ? (rires) Parce que le *business model* des plateformes collaboratives fonctionne déjà dans d'autres secteurs : la location de l'habitat (Airbnb), l'automobile (Über), le co-voiturage (Blablacar). Mais dans l'alimentation, pour l'instant, il n'y a rien, et ces fonds pensent qu'il y a un gros potentiel sur l'alimentation. De notre côté, on pense que dans le transport, c'est assez homogène, que les gens ont à peu près le même comportement quel que soit le pays, ce qui n'est pas le cas dans l'agriculture. Dans l'alimentation, c'est beaucoup plus hétérogène !

Du coup, on se dit qu'il vaut mieux laisser la main aux entreprises locales qui ont une perception beaucoup plus fine de leur environnement avec la possibilité de gérer les réseaux… On pense que respecter l'agriculture locale, c'est respecter cette hétérogénéité. C'est plus logique, car notre énergie, c'est le local, les spécificités du local, l'expression de cet entrepreneuriat local autour de l'agriculture. C'est notre analyse. Il faut donc donner ces opportunités aux locaux avec des fonctionnalités, des variantes pour qu'ils puissent adapter les fonctionnalités à leurs spécificités. Cette philosophie ne plaît pas toujours à certains investisseurs, car dès que ça devient un peu trop spécifique, ils aiment moins. Ils aiment bien l' « industrialisation », le « normage ». Nous, non !

Questions

À la lecture de cet entretien, répondez aux questions suivantes.

1 ■ Pouvez-vous identifier les éléments clés qui ont permis l'émergence de l'idée et la création du projet ?

2 ■ Quelles sont, selon le cofondateur, la mission, les valeurs et la vision de La Ruche qui dit oui ?

3 ■ Retracez le *business model* de La Ruche qui dit oui à l'aide du *business model* Canvas.

Annexe 1

Quelques définitions

EFC (Économie de la fonctionnalité et de la coopération) : L'économie de fonctionnalité consiste à produire une solution intégrée de biens et de services, basée sur la vente d'une performance d'usage, permettant de prendre en charge des externalités environnementales et sociales. Elle s'appuie sur deux leviers : la mobilisation de ressources immatérielles (confiance, compétence, pertinence d'organisation) et les dynamiques de coopération (en interne, avec les clients et les partenaires). (Source : Club Économie de la fonctionnalité et développement durable).

ESS (Économie sociale et solidaire) : L'économie sociale et solidaire rassemble les entreprises qui cherchent à concilier solidarité, performances économiques et utilité sociale. Acteur économique de poids, l'ESS représente en 2014 10 % du PIB et près de 12 % des emplois privés en France. (Source : ministère de l'Économie).

Incubateur : Un incubateur est un lieu d'accueil et d'accompagnement de porteurs de projets de création d'entreprises innovantes, qui, en mettant à leur disposition les compétences et les outils indispensables au succès et à la croissance d'une entreprise, va leur permettre de concrétiser leur idée ou leur projet en une entreprise structurée et viable. (Source : ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche).

JEI (Jeune entreprise innovante) : Le statut pour les jeunes entreprises innovantes a été institué par la loi de finances de 2004. Il s'adresse aux PME de moins de huit ans qui réalisent au moins 15 % de dépenses de R&D. Sous certaines conditions, elles bénéficient d'exonérations fiscales et sociales.

Market place **:** Une *market place* est une plateforme logicielle dont l'objectif est de mettre en relation des vendeurs et des acheteurs, particuliers ou professionnels. (Source : Dictionnaire du web).

Start-up : Une start-up est une organisation temporaire à la recherche d'un *business model* industrialisable, rentable et permettant la croissance. On parle souvent d'entreprises innovantes à fort potentiel de croissance intervenant dans le numérique ou les nouvelles technologies, ou, à l'opposé, d'une culture, d'une façon de voir le monde et dont le but est de le changer. (Source : APCE).

Annexe 2

Liens utiles

• **Vidéo « Comment recréer le lien entre producteurs et consommateurs », Forum Positiv Economy, Le Havre, septembre 2014**

positiveeconomy.co/fr/video/comment-recreer-le-lien-entre-producteurs-et-consommateurs

• **« Vente directe du producteur au consommateur : “La Ruche qui dit Oui” au banc d'essai », M. Mosca, www.challenges.fr, 2 septembre 2013**

www.challenges.fr/economie/20130723.CHA2591/vente-directe-du-producteur-au-consommateur-2-la-ruche-qui-dit-oui-au-banc-d-essai.html

• **« La Ruche qui dit oui, la start-up qui cartonne chez les locavores », www.lsa-conso.fr, 4 septembre 2014**

www.lsa-conso.fr/la-ruche-qui-dit-oui-la-start-up-qui-cartonne-chez-les-locavores,183416

Annexe 3

Témoignage de Marie, membre d'une ruche

« Mes principales motivations pour m'inscrire à une ruche ont été d'une part, la volonté de participer à la vie économique locale *via* les producteurs locaux, et de l'autre celle de générer un moindre impact environnemental du fait de la provenance proche des produits. C'est important pour moi, car je suis attachée à ma commune, et j'ai ainsi l'impression de participer plus activement à la vie locale. D'ailleurs, je connaissais la responsable de la ruche, avant qu'elle n'ouvre la ruche et je retrouve souvent des amis sur place, quand je vais retirer mes achats. Ça aussi, c'est très sympa !

Les avantages que j'y trouve sont très concrets :
– la bonne qualité des produits, biologiques ou non, et c'est primordial pour moi qui suis maman de trois enfants
– la facilité d'achat *via* Internet : c'est presque plus simple que le « drive » !;
– et bien sûr, la proximité du point de retrait dans mon village chaque vendredi soir. Je gagne du temps par rapport aux courses en supermarché, c'est vraiment à côté de la maison. »

Marie, membre de La Ruche qui dit oui de Rochecorbon (37), février 2015.

CORRIGÉS • CORRIGÉS • CORRIGÉS • CORRIGÉS

1. *Pouvez-vous identifier les éléments clés qui ont permis l'émergence de l'idée et la création du projet ?*

Les éléments clés de l'émergence de l'idée de La Ruche qui dit oui, tels qu'ils sont présentés par Guilhem Chéron, peuvent être classés en deux catégories :

– les expériences « professionnelles » : la formation initiale de designer de Guilhem Chéron (École nationale supérieure de création industrielle), son expérience de gestion d'un restaurant en économie circulaire à Cuba, son activité pendant plus de quinze ans sur de nombreux projets culturels et industriels liés à l'alimentation, son expérience au sein de l'incubateur, la complémentarité de compétences entre associés (design + web développeur) ;

– la motivation plus personnelle : ses origines familiales, son engagement associatif (enfants, handicap…), son intérêt pour la thématique « alimentation/agriculture », son appétence pour l'innovation (technologique, sociale).

2. *Quelles sont, selon le cofondateur, la mission, les valeurs et la vision de La Ruche qui dit oui ?*

C'est le rôle du dirigeant (ou des dirigeants) que de penser la stratégie pour pérenniser l'entreprise et maximiser sa performance à long terme. Il doit, dans ce cadre, définir la mission de l'entreprise, sa vision (d'avenir) et ses valeurs. « La mission est le fil rouge, le thème unificateur, ce qui justifie l'existence de la firme » (Klemm, Sanderson et Luffman, 1991). Les valeurs de l'organisation sont définies par Bart et Baetz (1998) comme « l'ensemble des croyances qui représentent les pensées et les opinions de l'entreprise sur elle-même ». La vision, quant à elle, correspond à « la représentation que l'entreprise souhaite pour sa situation future, ce qu'elle aspire à devenir et à réaliser » (Kotler, Kartajaya, Setiawan et Vandercammen, 2012).

- **Mission** : Être la plateforme qui permet de construire des projets collaboratifs et locaux pour une alimentation meilleure et une agriculture plus juste en circuit court.
- **Vision** : Devenir l'acteur majeur d'émancipation économique et sociale dans le domaine de l'agriculture en réseau.
- **Valeurs :** Transparence, coopération/collectif, local, simplicité, technologie, confiance, cheminement/transition, liberté/autonomie.

3. *Retracez le* business model *de La Ruche qui dit oui à l'aide du* business model *Canvas.*

Un *business model* décrit les principes selon lesquels une organisation crée de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Pour élaborer le *business model*, nous mobilisons le *business model* Canvas proposé par Osterwalder et Pigneur. Il est composé de neuf blocs qui traduisent les principaux aspects économiques d'une entreprise.

Il existe plusieurs types de *business model*, notamment les *social business models*, les *business models* de gratuité et les plateformes. Les plateformes mettent en relation des groupes de clients distincts mais interdépendants. Elles créent de la valeur en permettant à plusieurs groupes d'utilisateurs de se rencontrer et d'interagir. Les plateformes constituent un des *business models* les plus développés sur Internet.

Le *business model* de La Ruche qui dit oui est celui des plateformes collaboratives, qui cherchent à proposer un mode de consommation alternatif aux modèles existants. Elles peuvent également permettre à des utilisateurs de consommer des biens et services et d'exploiter des capacités excédentaires.

Il faut noter que La Ruche qui dit oui n'est pas une plateforme collaborative classique. Il s'agit en effet d'une plateforme de plateformes. Chaque ruche correspond à une plateforme entre consommateurs et producteurs. Les ruches sont donc indépendantes mais elles fonctionnent suivant les mêmes principes. L'entreprise La Ruche qui dit oui peut par conséquent se consacrer au développement de la marque, à l'organisation du réseau, à la création de nouvelles ruches et à son outil numérique sans se préoccuper du fonctionnement de chaque ruche.

Proposition de valeur

La proposition de valeur est l'élément essentiel du *business model*. Elle est la réponse à un « problème », à un « besoin » (même si ce besoin ne préexiste pas à la mise sur le marché). C'est la combinaison de produits et de services qui est mise sur le marché par l'entreprise.

Proposition de valeur de La Ruche qui dit oui : Offrir une mise en relation simple *via* un réseau autonome et local, militant pour une alimentation plus qualitative et une agriculture plus justement rémunérée.

Segments de clients

Les segments de clientèle définissent les différents groupes de personnes ou d'organisations qu'une entreprise vise à atteindre et servir.

Un modèle d'entreprise peut définir un ou plusieurs segments de clientèle. Il est important de ne pas confondre les clients et les utilisateurs.

Les clients correspondent à la raison d'être du projet, au cœur de toutes les attentions.

- **Segments de clients de La Ruche qui dit oui :**
– Des consommateurs à la recherche d'une alimentation plus saine et locale.
– Des producteurs intéressés par un réseau et un modèle de commercialisation qui les fragilisent moins et qui va leur permettre de se développer.
– Des personnes ayant du temps à consacrer à une activité complémentaire, et adhérant à la philosophie de l'entreprise.

Canaux

Les canaux décrivent comment une entreprise communique et atteint ses segments de clientèle pour leur offrir sa proposition de valeur. On distingue les canaux de communication, les canaux de distribution et les canaux de vente.

Les canaux de La Ruche qui dit oui : Les canaux de communication sont à la fois digitaux (plateforme) et physiques (locaux des ruches).

Relations clients

Les relations clients décrivent les types d'interactions qu'une entreprise établit avec ses segments de clientèle. Les différents types de relation varient en fonction de leur degré de personnalisation et/ou de leur nature communautaire.

Relations clients de La Ruche qui dit oui : Pour pouvoir encourager les interactions entre ses utilisateurs, la plateforme doit créer un réseau bâti sur un climat de confiance, d'échanges, d'implication pour générer un sentiment fort d'appartenance et de la fidélité au sein du réseau.

Sources de revenus

Les sources de revenus représentent le *cash flow* qu'une entreprise génère à partir de chaque segment de clientèle.

Revenus de La Ruche qui dit oui : Des commissions sont prélevées par la plateforme sur les transactions. La Ruche qui dit oui récupère 8,35 % du chiffre d'affaires des ventes générées par la plateforme.

Ressources clés

Le bloc des ressources clés décrit les actifs les plus importants pour que le *business model* fonctionne. Il peut s'agir des ressources matérielles, financières, humaines ou intangibles.

- **Ressources clés de La Ruche qui dit oui :**

– Ressources « techniques » : maintien et développement de la plateforme, analyse des bases de données (data).

– Ressources humaines : les compétences des salariés du siège, l'implication des responsables de ruches.

– Ressources physiques : les locaux physiques sur le territoire (les ruches).

Activités clés

Le bloc des activités clés décrit les choses les plus importantes qu'une entreprise doit faire pour que son *business model* fonctionne. On peut distinguer les activités de production, les activités de résolution de problème et les activités de réseau.

Activités clés de La Ruche qui dit oui : Ce sont essentiellement des activités de réseau :

– conception et gestion de la plateforme ;

– promotion de la plateforme.

Il faut noter que les activités de conseil et d'accompagnement (des producteurs, des responsables de ruches qui débutent, des pays qui veulent se lancer…) semblent être amenées à se développer.

Fournisseurs, partenaires clés

Ce bloc décrit le réseau de fournisseurs et de partenaires grâce auquel le *business model* fonctionne.

Partenaires de La Ruche qui dit oui :

– *business angels* et fonds d'investissement ;

– intermédiaires de paiement ;

– institutions ;

– réseaux « bio » et de « compagnonnage ».

Structure de coûts

La structure de coûts décrit tous les coûts inhérents à un *business model.*

Coûts de La Ruche qui dit oui :

– développement de la plateforme ;

– salaires et maintenance de la plateforme ;

– frais financiers, hébergement de la plateforme ;

– loyers ;

– outils de communication (RP, blog…).

Cas 3 Le Festival International des Sports Extrêmes

Catherine PEYROUX et Marion POLGE

Présentation du cas

Problématique

Comment valoriser les compétences originales de l'entreprise ? L'internationalisation constitue-t-elle une opportunité de développement ?

Résumé

Le cas du Festival International des Sports Extrêmes (FISE) illustre la stratégie de développement à l'international d'une petite entreprise en pleine croissance. Positionné dans le secteur de l'événementiel sportif, le cas de cette entreprise interroge la pertinence des outils les plus traditionnels du management stratégique. Une analyse des compétences clés montre comment un événement local peut se hisser au rang de leader international.

Objectifs

Le FISE présente une stratégie originale de croissance à l'international dans un secteur atypique, celui de l'événementiel sportif. Ce cas suppose d'adapter les outils du management stratégique élaborés pour des secteurs industriels au domaine particulier de l'organisation d'événements sportifs afin de répondre à des logiques d'acteurs à visée collaborative.

☞

Outils mobilisés

- Afin de comprendre comment se développent les activités de l'entreprise, les compétences peuvent être structurées à travers l'arbre des compétences.
- Pour l'étude environnementale, l'analyse PESTEL doit être complétée par une adaptation du modèle des cinq forces de la concurrence de Porter.
- Enfin, la stratégie de croissance à l'international peut être examinée en mobilisant la stratégie « océan bleu ».

Le Festival International des Sports Extrêmes (FISE) anime Montpellier le long week-end de l'Ascension depuis 1997. Derrière cet événement original à la gloire des sports extrêmes et au son des rythmes technos, attirant un vaste public – bien au-delà des seuls *riders* de ce petit monde d'initiés – se cache une entreprise où passion et affaires se conjuguent dans une aventure maintenant internationale.

1 Le FISE : un festival sportif

Le FISE réunit pendant 5 jours à Montpellier professionnels et amateurs des sports extrêmes urbains autour de plus de 25 compétitions de skateboard, roller, BMX, *mountain bike*, trottinette et *wakeboard*. La formule est originale. L'entrée est libre. Les amateurs côtoient les professionnels. L'inscription en tant que *rider* professionnel ou amateur est ouverte sur le site Internet : premier connecté, premier inscrit. Aujourd'hui, l'opération attire plus de 2 000 *riders*. Le gagnant de la compétition amateurs est récompensé par une participation à la compétition des pros : c'est ainsi que les futurs champions sont repérés puis encouragés. Mais au-delà de l'événement sportif qui attire une foule de curieux venus assister à des démonstrations spectaculaires, c'est un carrefour des manifestations d'une certaine culture urbaine qui s'exprime à travers le sport, et plus largement la musique et l'art. Dans une ambiance festive, différents événements sont organisés en marge des compétitions : expositions d'art, démonstrations de moto *free style*, soirées musicales… L'événement attire bien au-delà de la région un public cosmopolite de jeunes et moins jeunes, des adolescents et des familles, des touristes français et étrangers.

2 L'entreprise Hurricane

L'événement FISE est le résultat d'une aventure entrepreneuriale qui s'est structurée au fil des années.

2.1 Un dirigeant entrepreneur

Hervé André-Benoit crée son entreprise en 1997 à l'issue de sa formation à l'École Sup de Co Montpellier. Pour clore son cursus, un projet de création d'entreprise lui est demandé. Le choix est fait : ce sera une entreprise en lien direct avec sa passion sportive. Ce projet se concrétise : Phénix, manifestation essentiellement centrée sur les sports de glisse est lancé en bord de mer à Palavas. Ce succès commercial, mais non financier – 15 000 euros de pertes en trois jours – lui donne une leçon d'humilité, mais l'entrepreneur persévère dans le secteur de l'organisation événementielle. La SARL Hurricane Action Sports Company naît à la fin de ses études en 1997, à Lunel, à proximité de Montpellier.

Malgré son dynamisme, Hervé André-Benoit ne pensait pas que son entreprise prendrait une telle envergure. Depuis son premier projet, sa ligne de conduite n'a pas changé : mettre à la disposition de tous et gratuitement la découverte des sports émergents. Son champ d'investigation s'est cependant étendu plus que prévu.

En créant le premier événement mondial dans les sports extrêmes, il a tout simplement initié une nouvelle activité dont le potentiel s'est révélé au fil des manifestations. Fort de cette expérience annuelle, différentes animations, démonstrations et compétitions sont organisées en France tout au long de l'année.

Actuellement, ce sont 40 salariés qui travaillent chez Hurricane et des recrutements sont envisagés pour atteindre prochainement un effectif de 100 personnes. La motivation des collaborateurs, tous passionnés par le *free style*, reste une précieuse clé de réussite. Hervé André-Benoit tient à préserver cet esprit d'équipe : la structure juridique doit rester au service du projet et non l'inverse. La structure en hypogroupe (c'est-à-dire un groupe de PME, selon M. Marchesnay[1]) traduit une sécurisation juridique en liaison avec la croissance rapide de l'activité internationale. Dans la vie quotidienne de l'entreprise, l'impact de la structuration juridique reste modéré en raison de la priorité donnée à l'action. Allant dans ce sens, les salariés se concentrent sur leurs missions et leurs calendriers opératoires, plutôt que sur le strict respect du cadre hiérarchique structurel.

2.2 Des activités centrées sur l'événement

Le dirigeant a développé différentes activités autour de l'événement : équipements nécessaires à la construction de skateparks, supports médias et même école de formation aux sports de glisse. Hervé André-Benoit a organisé le groupe autour de quatre grands pôles.

1. Marchesnay M. (1991), « De l'hypofirme à l'hypogroupe. Naissance, connaissance, reconnaissance », *Les Cahiers du LERASS*, Recherches en Sciences de la Société, n°23, mai.

FISE Events

FISE Events est l'activité motrice du groupe. Initiée autour du FISE, elle s'est développée en multipliant les événements : FISE Xperience puis FISE World Series.

FISE Xperience naît en 2007 avec le lancement d'une tournée nationale. Six villes françaises sont engagées. La notoriété nationale de l'événement s'installe. Le FISE World Series en 2014 initie un changement de dimension : la tournée FISE devient internationale et passe, outre Montpellier, par l'Andorre, la Chine et la Malaisie. Ainsi, le FISE est présent dans des pays à fort potentiel touristique et sportif, bénéficiant de perspectives de développement économique. L'entreprise a déjà eu quelques expériences réussies en Tunisie ou aux Émirats Arabes Unis qui ont confirmé le potentiel international de l'événement. Alors que ces sports n'ont pas encore fait leur entrée dans la cour de l'Olympe sportif, l'entreprise, à travers les compétitions proposées, permet de réunir les meilleurs *riders* qui n'ont que très peu d'occasion de s'affronter à un niveau international.

Pour le FISE Xperience comme pour le FISE World Series, le choix de développement est identique. Au sein de l'équipe de direction, formée au management international, un comité nommé BIDFISE coordonne l'appel à candidature des villes souhaitant accueillir les rencontres. Sont ensuite évaluées les capacités organisationnelles des villes à accueillir le FISE ainsi que la compatibilité avec les compétences et les stratégies du FISE. Le comité devient le seul arbitre décisionnaire des destinations sélectionnées. Le modèle est celui des Jeux olympiques, pas moins. Dans chaque ville ou pays, une équipe opérationnelle est recrutée sur place, mais les compétences techniques (en sports, coordination ou communication) restent maîtrisées au niveau du groupe. L'ensemble des équipements fabriqués à Lunel est acheminé sur le lieu de déroulement du festival.

FISE Area

FISE Area conçoit, construit et met à disposition des skateparks.

Rapidement, l'équipe constate que la construction des skateparks participe au succès de l'opération. Cette activité contribue à l'optimisation des coûts, car la location de ces équipements très techniques – pratiquée par l'entreprise à ses débuts – demande d'importants moyens de maintenance et augmente considérablement les charges d'exploitation. L'entreprise a développé une expertise en production et en maintenance. Or un skatepark de qualité attire les bons *riders* qui pourront démontrer leurs performances sportives en toute sécurité.

FISE Area est créée avec une dizaine de collaborateurs au double profil de ferronniers et de *riders* passionnés. L'atelier s'installe à Lunel, à quelques kilomètres de Montpellier, où l'espace de production peut s'étendre à moindre coût.

Au-delà des structures du FISE World, l'entreprise se lance dans la location de skateparks et la fabrication pour différents centres de loisir et de sport, permettant

ainsi aux villes de s'équiper. Les villes d'accueil deviennent des vecteurs de diffusion des produits de l'entreprise.

FISE Médias

FISE Médias Marketing rassemble les actions commerciales et de communication. Ce pôle demande des compétences spécifiques dans la prise d'images des prouesses sportives puis dans leur diffusion *via* différents canaux de communication. En lien avec sa cible de jeunes sportifs urbains, le groupe a développé une politique de communication multimédia dynamique : sites web, couvertures TV, communication presse, partenariats de communication…

FISE Wake Academy

FISE Wake Academy est une école de sports de glisse créée en 2012. Centré essentiellement sur le wakeboard et le kitesurf, l'enseignement s'opère *via* l'organisation de stages dans des structures du groupe à Montpellier ou dans les Caraïbes. Cette nouvelle activité est associée à la mise à disposition de téléskis nautiques que les stagiaires peuvent utiliser, mais qu'il est également possible de louer pour diverses animations en milieu aquatique urbain ou touristique.

3 Le FISE dans le marché de l'événement sportif

Le FISE se positionne sur le marché de l'événementiel sportif. Face à des rencontres prestigieuses, comme le Tour de France, le Paris-Dakar, la Coupe Davis ou encore le marathon de New York, le FISE a su trouver sa place parmi les sports urbains moins médiatisés jusque-là.

Cette pratique sportive *life style* concerne un public jeune et populaire. Dans la mouvance de toutes les nouvelles activités sportives, musicales et artistiques urbaines, les sports extrêmes s'adressent aux jeunes souhaitant exprimer leur emprise sur les lieux et les codes de la vie citadine.

Bien que le cercle des inconditionnels reste relativement réduit, l'esprit communautaire s'est forgé autour d'un climat à connotation sportive, conviviale et festive. Par son succès incontestable, le FISE à Montpellier accueille aujourd'hui gratuitement 500 000 spectateurs, loin d'être tous des adeptes de ces sports.

Le FISE se présente comme un lieu ouvert à l'expression des participants. Les démonstrations côtoient les compétitions sportives : le *show* est spectaculaire. La notoriété grandissante de l'événement attire les meilleurs *riders* internationaux. Cette manifestation conviviale se mue progressivement en une étape sportive incontournable, dans une tournée permettant de sacrer les champions.

Du point de vue des fédérations et organismes sportifs nationaux et internationaux, le FISE atteint une envergure à considérer avec intérêt. Il met à l'affiche des sports

attractifs, spectaculaires, à fort potentiel tant pour le public que pour les pratiquants. La direction du FISE ne cache pas sa volonté d'évoluer vers un rapprochement avec de grands rendez-vous sportifs menés sous l'égide des fédérations sportives (championnats du monde et autres compétitions). Elle est favorable à l'introduction de ces sports aux Jeux olympiques. Cependant, compte tenu des décisions prises en matière de contrôle et d'assainissement des pratiques de haut niveau, l'entrée des sports extrêmes dans la cour des grands impose un encadrement strict. Or les sports pratiqués lors du FISE restent des sports alternatifs à la recherche d'une reconnaissance et d'un encadrement institutionnels pas forcément compatibles avec l'esprit *free style*.

L'évolution du FISE ne concerne pas seulement la nature de la prestation. Elle touche un autre aspect du cœur de l'activité : la localisation. Depuis sa création, l'événement s'est implanté sur trois sites différents : la station balnéaire de Palavas (située à 14 km de Montpellier), puis dans le parc de Grammont en bordure de la ville de Montpellier, pour finalement s'installer sur les berges du Lez, proche du centre-ville. Deux principaux arguments expliquent cette migration : le public ciblé et les sources de financement.

À la création de l'événement, Palavas offrait l'avantage d'une image détente liée au tourisme. Le festival a pu ainsi bénéficier d'un espace de développement convivial. Mais rapidement, le périmètre d'accueil a montré ses limites tant quantitatives que qualitatives. Les superficies disponibles restent relativement exiguës, tandis que l'image touristique s'éloigne de l'urbanité du festival. Dès 2001, les organisateurs décident de s'acheminer vers Montpellier, agglomération de 450 000 habitants accueillant 70 000 étudiants. Le domaine de Grammont, où est d'abord installé le FISE, offre un espace considérable à proximité des axes de circulation. Il reste toutefois très éloigné du cœur de la ville et est mal desservi par les transports en commun. Le FISE déménage alors sur les berges du Lez, au cœur des nouveaux quartiers montpelliérains. Les jeunes souhaitant assister à la manifestation vivent en ville ; ils peuvent facilement s'y déplacer grâce au tramway. La manifestation est ainsi organisée au cœur de son public, en cohérence avec la philosophie du FISE de créer le besoin dans un mouvement de proximité vers les jeunes.

L'attractivité de Montpellier est due à une image urbaine, jeune et dynamique, cultivée par une politique locale de valorisation sportive et technologique. Sur le plan financier, l'opération bénéficie du triple apport de la ville, de l'agglomération et de la région. Au total, la participation des institutions territoriales s'élève à 40 % du financement annuel. Les autres sources de financement se trouvent dans le *sponsoring* (pour 30 %), le village du FISE (vente de stands), les droits de diffusion TV et les produits dérivés.

Au fil des années, le FISE a su nouer des relations avec les acteurs du territoire dans la mesure où l'événement participe à l'attractivité touristique locale. Le FISE présente d'abord un intérêt économique pour Montpellier métropole (31 communes où vivent 450 000 habitants) et notamment pour la ville de Montpellier. La région Languedoc-Roussillon souhaite valoriser ses atouts d'attractivité touristique par rapport à sa voisine la Côte d'Azur ou encore Midi-Pyrénées avec laquelle la fusion est annoncée.

Les retombées économiques ont été chiffrées par l'entreprise : 1 euro investi génère 7 euros de dépenses directes et indirectes. Ce sont là des retombées locales importantes pour une région où, au taux de chômage élevé, s'ajoute une forte précarité des emplois.

L'intérêt du FISE pour Montpellier n'est pas seulement expliqué par des enjeux professionnels : Hervé André-Benoit, originaire de Montpellier, a pour sa ville un attachement très particulier. D'ailleurs, l'agglomération de Montpellier bénéficie du FISE-Métropole qui lui est spécifiquement dédié. Entre le FISE et les institutions territoriales, s'est noué progressivement un partenariat identitaire qui dépasse largement le cadre de l'événement : l'image de sport alternatif jeune « booste » la culture locale, tandis que les soutiens logistiques et relationnels apportés aux organisateurs portent les projets de développement en multipliant les opportunités stratégiques.

Plus grosse ville membre de la métropole, Montpellier était prédestinée à accueillir le FISE. Sa contribution s'est élevée à 242 000 euros en 2014 en aides directes et indirectes. Les services de la ville sont mobilisés pour aider à l'organisation matérielle de l'événement. C'est également l'occasion de promouvoir les actions de la ville en direction des jeunes (comme la carte Été Jeunes de Montpellier).

Les organisateurs ont appris à appréhender les logiques d'action des responsables locaux. Cette expérience locale a été exploitée dans d'autres relations avec des collectivités locales françaises, et depuis peu à l'étranger.

4 Les sports extrêmes dans le monde

Nés aux États-Unis, les sports urbains traduisent un besoin de sensations fortes, mais également l'expansion des pratiques démonstratives.

Le FISE est né au croisement de deux mouvements majeurs du début du XXIe siècle : les sports alternatifs urbains propagés par un système d'événementiel multimédiatisé.

Les sports alternatifs urbains font évoluer des pratiques sportives déjà existantes (roller, VTT). Exigeant souplesse et réactivité, ces sports s'adressent à des praticiens jeunes en demande de sensations fortes. Le périmètre d'action semble relativement flou, puisqu'il s'étend du BMX, roller, *skateboard*, jusqu'au *streetgolf*, au *parkour* ou encore au *free running*. Dans cette diversité d'offre, un élément fédérateur commun réunit les sportifs : l'esprit *free style* né d'un engouement pour la pratique libre associée à un style de vie hors contrainte. Très répandu dans les sports de glisse en milieu naturel (*snowboard* ou *kitesurf*, par exemple), cet état d'esprit prend une connotation rebelle en milieu urbain normé et contraignant.

L'approche sportive reste dominée par le souhait de faire passer le plaisir de la pratique sportive avant le désir de performance.

Au-delà du succès américain puis européen dans les années 1990, l'engouement pour les sports extrêmes s'étend à de nouveaux pays. Plusieurs éléments expliquent ces tendances. D'abord, la mondialisation du sport tend à homogénéiser les pratiques dans différentes zones planétaires. Ensuite, l'élévation du niveau de vie dans certains pays qui s'ouvrent parallèlement à la culture occidentale renforce le désir de certaines pratiques perçues comme exotiques. Enfin, des phénomènes sociétaux combinant l'accélération de la communication électronique, le besoin de s'échapper de milieux de vie oppressants et l'envie d'adrénaline favorisent la généralisation de sports mettant en scène des réalisations spectaculaires.

La dimension démonstrative des prouesses personnelles a explosé avec Internet et les applications smartphone qui donnent accès pour chacun à une exposition planétaire en temps réel. Le selfie mis à portée de tous *via* les réseaux sociaux tend à renforcer la reconnaissance d'appartenance communautaire, quel que soit le pays d'origine. Ce mouvement concerne directement les jeunes pratiquants de sports extrêmes et autres loisirs expressifs qui s'approprient ainsi des technologies de diffusion de leurs démonstrations.

5 Le FISE dans le paysage événementiel

Le caractère événementiel du FISE en période pré-estivale dans le sud de la France le positionne comme un spectacle alternatif au tournoi de tennis de Monte-Carlo, au Tour de France, ou encore à la Feria de Nîmes ou au Festival de théâtre d'Avignon. À cette variété des sources de divertissement, s'ajoutent les manifestations sportives mondiales. Parmi elles, il est possible de citer le Paris-Dakar, le Vendée Globe ou la Coupe Davis.

La seule compétition concurrente, les X Games, organisée aux États-Unis, l'est sur le mode plus fermé de l'invitation. Ces jeux « Xtrêmes » américains se déroulent suivant deux déclinaisons : les Summer X Games et les Winter X Games. L'association de compétitions sportives avec des rencontres musicales donne à ces rencontres le même caractère festivalier que pour le FISE. Nés à Rhode Island au milieu des années 1990, les X Games connaissent un formidable succès auprès des jeunes, relayé dans 140 pays *via* l'un de ses partenaires principaux, la chaîne ESPN (essentiellement ESPN 2, spécialisée dans ce type de sport).

Les X Games se placent ainsi dans un contexte économique protégé, puisque americain. ESPN, appartenant à 80 % à Walt Disney Company, connaît une croissance fulgurante dans les diffusions câblées.

Malgré leur succès indiscutable, les X Games n'arrivent en Europe qu'en 2010. Leur notoriété grandit alors grâce aux Winter X Games de Tignes où se rassemblent les meilleurs snowboarders. La diffusion, soutenue par Canal + Events, donne à Tignes une image *free style* lui permettant de distancier rapidement les stations concurrentes.

L'aventure européenne des X Games s'arrête en 2014 avec le choix de concentrer les événements aux États-Unis pour des raisons économiques. Malgré des désagréments juridiques (notamment avec la station de Tignes) liés à un désengagement précipité, cette réorientation est justifiée par le groupe en raison des pertes induites par la dispersion géographique des sites de réalisation des compétitions. À l'avenir, les X Games rayonneront à l'international uniquement grâce aux diffusions télévisuelles et Internet. Le terrain est libre pour organiser des compétitions mondiales.

6 La mobilisation de nombreux partenaires

Les partenaires peuvent être classés en plusieurs catégories en fonction de leur degré d'implication. À côté des partenaires institutionnels, plusieurs entreprises du secteur audiovisuel d'envergures nationale et régionale accompagnent l'opération. La longue liste des partenaires figure sur le site internet du FISE (www.fise.fr).

L'année 2014 marque l'arrivée du FISE en Asie. FISE World Series connaît deux rencontres marquantes : la Malaisie et la Chine (Chengdu).

Le lancement de l'opération à Chengdu peut sembler facilité par le jumelage de cette ville avec Montpellier. En revanche, la Malaisie se place dans une logique tout à fait différente : ce pays a posé sa candidature pour accueillir le FISE en garantissant que le ministère du Tourisme malaisien financera l'opération en totalité. La direction explique que ce pays développe un tourisme tout à fait dans l'esprit du FISE. Les premières rencontres montrent que des *riders* inconnus en Occident ont concouru avec un excellent niveau.

Une grande incertitude domine ces deux événements quant à leur succès et leur rentabilité. Le délai d'acheminement du matériel s'élève à trois mois et l'organisation s'étale sur six mois environ. Les organisateurs mentionnent également des difficultés d'adaptation culturelle avec les pays d'accueil en charge de la préparation du site et de la mise à disposition de main-d'œuvre opérationnelle. Néanmoins, au lendemain du FISE World Chengdu, les premiers bilans sont très positifs. Le FISE World Malaisia reste avant tout une rencontre internationale : la date fixée en pleine période de vacances scolaires est diffusée en français et en anglais dans une campagne de communication massive. Cette rencontre vient clôturer l'ensemble du parcours du FISE World 2014. Le focus se porte sur le BMX qui est la seule discipline en course avec des professionnels. Les autres restent au niveau d'amateur. L'attractivité de l'événement pour les *riders* reste forte avec des récompenses *prize money* dont le montant s'élève de 5 000 à 25 000 euros.

Questions

Vous êtes étudiant de master stagiaire. L'entreprise Hurricane vous demande de mener une mission d'analyse du développement international du groupe. En vous appuyant sur le diagnostic de l'entreprise FISE et en analysant plus particulièrement ses ressources et ses compétences stratégiques, vous expliciterez les choix stratégiques menés jusqu'ici. Votre travail doit éclairer la direction vers les scenarii les plus opportuns pour l'avenir de l'entreprise.

1 ■ Effectuez un diagnostic de l'entreprise en vous attachant plus particulièrement à l'examen de ses ressources et compétences stratégiques.

2 ■ Étudiez la particularité du contexte environnemental de l'entreprise. Après avoir examiné l'environnement général, vous approfondirez l'étude du domaine d'activité stratégique (DAS) principal.

3 ■ Explicitez les choix stratégiques du dirigeant en vous attachant aux perspectives internationales.

CORRIGÉS • CORRIGÉS • CORRIGÉS • CORRIGÉS

Le FISE est une entreprise de petite taille engagée dans un processus de croissance par internationalisation. Le cas apporte une illustration à partir de projets initiés sur la base de l'expérience et de la notoriété acquises sur le marché français. L'entreprise exploite ainsi des compétences stratégiques qui la positionnent de façon originale dans un environnement concurrentiel qu'elle a en grande partie initié. Les concepts mobilisés pour analyser la situation de l'entreprise concernent plus particulièrement deux points :

- les compétences distinctives, et plus précisément les compétences fondamentales dans le développement d'événements de sports extrêmes. Celles-ci sont à l'origine du développement des activités représentées à travers l'arbre de la compétence ;
- l'analyse environnementale essentiellement concurrentielle en mobilisant les cinq forces de Porter ainsi que le modèle PESTEL pour appréhender les tendances impactant le développement des sports *free style* et l'intérêt des marchés asiatiques.

Deux domaines particuliers du management stratégique interviennent pour la compréhension du cas :

- les outils de l'approche fondée sur les ressources et compétences stratégiques ;
- l'analyse concurrentielle internationale.

Le FISE bénéficie d'un rayonnement de grande envergure sur Internet, notamment à l'initiative du groupe qui se lance par ce biais dans une communication internationale. L'étudiant doit étoffer ses connaissances de l'entreprise en consultant le site Internet de l'entreprise et de ses partenaires tant financiers que stratégiques.

1. *Effectuez un diagnostic de l'entreprise en vous attachant plus particulièrement à l'examen de ses ressources et compétences stratégiques.*

Arbre des compétences

L'entreprise FISE a construit son développement en exploitant une compétence spécifique dans l'organisation d'événements de sports extrêmes. C'est là son cœur de compétences car :

- il lui offre la possibilité d'accéder à de nombreux marchés (l'organisation d'événements, la production d'équipements, le développement de supports médias, l'école de formation) ;
- il augmente les avantages perçus par le client (les collectivités territoriales sont convaincues du professionnalisme de l'entreprise et le succès des événements

les incitent à se porter candidates pour être retenues dans le cadre de l'organisation de la tournée mondiale) ;

– il est difficile à imiter pour les concurrents (la notoriété de l'entreprise et sa position de première entrée sur le marché constituent de vraies barrières à l'entrée, l'entreprise a bénéficié de mécanismes d'apprentissage).

Trois compétences clés de l'entreprise FISE peuvent être identifiées. Elles concernent :

– le savoir-faire pour créer des événements d'ampleur internationale ;

– la maîtrise des sports extrêmes tant dans leur dimension technique qu'institutionnelle ;

– le savoir-faire pour gérer les relations institutionnelles et commerciales dans une optique partenariale qui exploite notamment un ancrage local déterminant avec l'agglomération de Montpellier.

Ces compétences trouvent une concrétisation dans deux produits fondamentaux : les projets événements et les blocs d'équipements. Ces activités fondamentales (*core products*) sont valorisées dans quatre domaines :

– la création d'événements sportifs avec FISE Events ;

– le développement d'une activité de production de documents en lien avec les médias (FISE Médias) ;

– la production d'équipements de skateparks ou les sites de compétition avec FISE Area ;

– le développement d'une activité de formation (FISE Wake Academy).

Ces quatre familles d'activités valorisent à la fois la capacité de l'entreprise à initier et manager des projets à dimension internationale dans le domaine des sports extrêmes, et son savoir dans la construction d'équipements spécifiques (cf. figure 3.1).

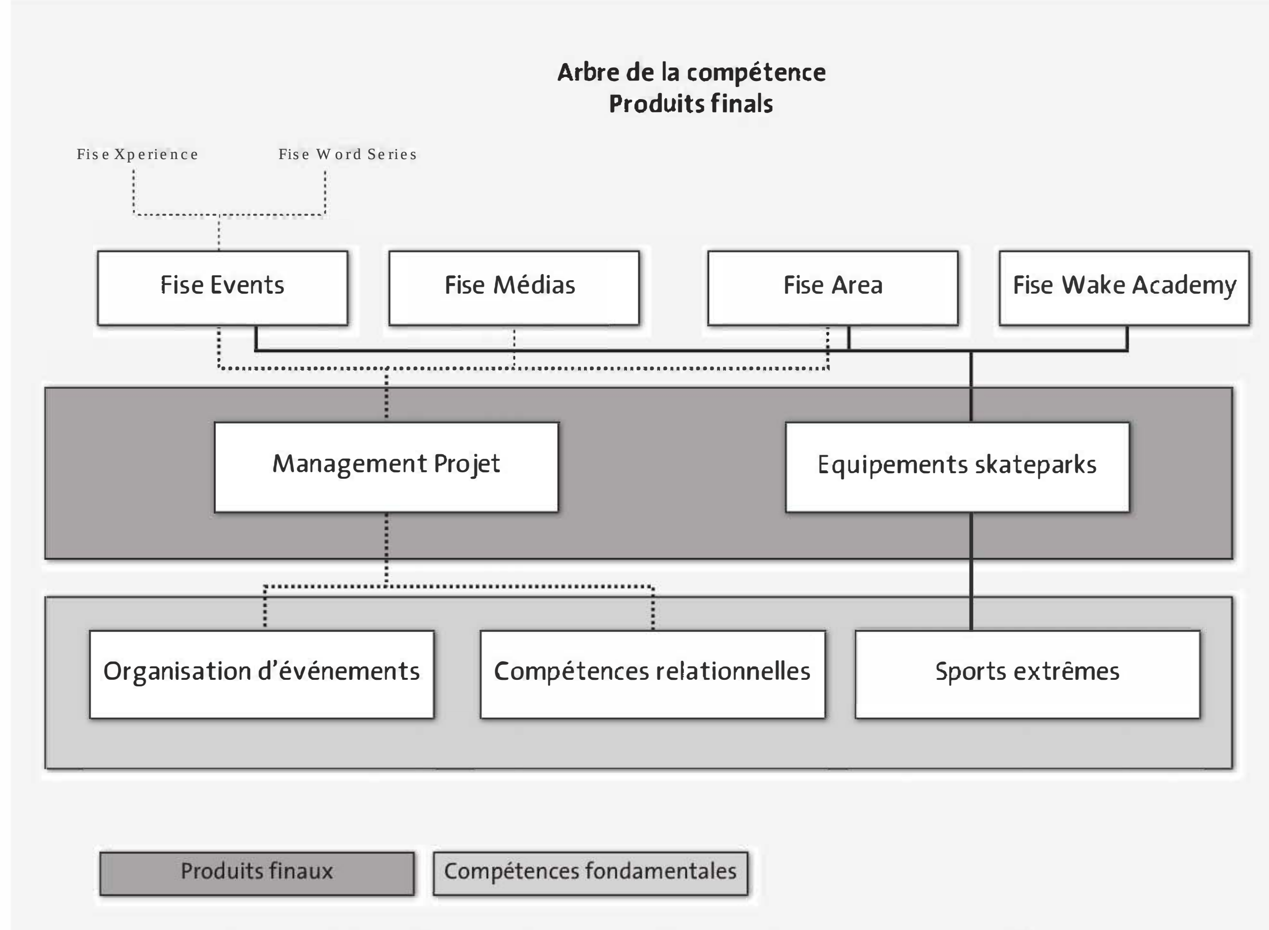


Figure 3.1 – L'arbre des compétences de l'entreprise FISE

Le FISE exploite ses compétences dans l'organisation d'événements et ses capacités relationnelles dans un domaine spécifique : celui des sports extrêmes où il peut exploiter sa notoriété. L'enracinement tant relationnel que territorial se révèle comme un levier du développement de l'entreprise. Est-il exploitable à l'international ?

2. *Étudiez la particularité du contexte environnemental de l'entreprise. Après avoir examiné l'environnement général, vous approfondirez l'étude du domaine d'activité stratégique (DAS) principal.*

Le FISE est caractérisé par un enracinement local historique qu'utilise le dirigeant pour se lancer à l'international. Les dimensions environnementales tant locales qu'internationales sont à analyser. Le PESTEL indique les tendances sociétales d'adossement du concept alliant urbanisme et sports alternatifs.

Analyse PESTEL

Le modèle PESTEL appliqué au niveau mondial met en évidence des tendances structurelles plutôt favorables à l'internationalisation de l'entreprise.

Tableau 3.1 – L'analyse PESTEL de l'entreprise FISE

Politique	Effort des pouvoirs publics pour développer l'attractivité des territoires. Développement de politiques touristiques régionales. Valorisation locale du tourisme national et international.
Économique	Développement économique des BRIC. Budgets publics sensibles aux fluctuations économiques mais développement de financements privés (*sponsoring*, partenariat) dans le cadre de l'organisation de grands événements. Développement de partenariats public/privé.
Sociologique	Explosion des loisirs pour une population urbaine qui se développe. Souci du bien-être et de la santé. Attrait pour les expériences de sensations fortes.
Technologique	Accélération de la communication *via* les réseaux sociaux et les smartphones et développement de communautés de pratiques.
Écologique	Développement des préoccupations environnementales et intérêt croissant pour des pratiques respectueuses de la nature.
Législatif	Hétérogénéité réglementaire selon les pays : sécurité, accueil du public, droit du travail.

Le modèle PESTEL met en évidence des tendances structurelles qui caractérisent le macro-environnement. Elles ne sont pas spécifiques aux secteurs des sports extrêmes et de l'événementiel, mais elles constituent des opportunités pour le FISE qui souhaite s'internationaliser, en particulier dans des pays asiatiques. Le cadre législatif peut cependant constituer, sinon une menace, une contrainte forte à appréhender. Ces influences du macro-environnement ont des conséquences sur l'évolution du secteur des sports extrêmes et de l'organisation de grands événements dans lequel évolue l'entreprise.

Le FISE répond aux nouveaux désirs de consommation pour des jeunes en attente de sensations fortes. Le secteur bénéficie de l'attrait pour des sports urbains qui s'inscrivent dans un certain modèle de vie ou *life style* alliant liberté et nature. Le sport n'est qu'une facette de ce mouvement plus vaste qui concerne aussi bien la musique et les arts en général que l'habillement et les accessoires ainsi que les médias. Ce sont là autant de secteurs connexes à l'événementiel dans les sports extrêmes.

Préalablement à l'analyse de la concurrence, la définition du DAS dans lequel évolue l'entreprise s'impose. Celui-ci présente quelques difficultés de délimitation. Entre une définition large du DAS (l'organisation d'événements) et une définition plus restrictive (l'organisation d'événements de sports extrêmes), le choix est fait de proposer une analyse concurrentielle du DAS de l'organisation d'événements sportifs. En effet, ce DAS paraît suffisamment homogène tant du point de vue des collectivités territoriales qui arbitrent entre les différentes manifestations sportives qu'elles souhaitent financer, que des compétences requises dans la maîtrise des dimensions relationnelles (avec les fédérations sportives, les médias, les compétiteurs, les sponsors…). Le champ sectoriel de l'organisation d'événements

sportifs fait intervenir des organisations diverses qui partagent des valeurs, des pratiques communes, des intérêts.

Le DAS de l'événementiel sportif se caractérise par l'existence d'un très grand nombre de manifestations portées par différentes fédérations sportives et organisations privées telles Amaury Sport Organisation, organisateur entre autres du Tour de France, du rallye Paris-Dakar ou du Marathon de Paris. Mais à la différence de cette entreprise diversifiée dans différents sports, le FISE se positionne dans un groupe stratégique différent, celui d'entreprises spécialisées dans un seul sport. À l'intérieur de ce groupe stratégique, une segmentation s'opère par spécialité sportive. L'entreprise a initié son propre marché : sa spécialisation dans les sports extrêmes l'a conduite à une stratégie de niche. Pionnière dans son secteur en France, elle a ainsi exploité un « océan bleu » en proposant aux collectivités locales un événement unique, par la suite décliné à partir des compétences acquises, et pour lequel il n'existait pas de concurrence directe.

Dans le DAS de l'événementiel sportif, plusieurs manifestations peuvent être organisées (tournoi de tennis, championnat divers, courses…), mais l'entreprise bénéficie d'une image très spécifique liée aux sports urbains *free style*. Dans ce groupe stratégique qu'elle a initié en France, elle ne rencontre aucune concurrence. Le seul organisateur au monde d'événements dans ce domaine est l'entreprise américaine organisatrice des X Games. Celle-ci limite son rayon d'action aux États-Unis et n'est plus présente en France depuis 2014. Le champ est donc libre pour permettre un développement international du FISE.

La concurrence se limite alors aux événements sportifs qui pourraient être organisés au même moment. Il existe une certaine concurrence de produits substituts représentés par les diverses manifestations culturelles et festives qui attirent un public important. La notoriété des entreprises organisatrices (particulièrement le succès des événements antérieurement organisés) et la qualité des relations tissées avec les partenaires institutionnels – villes comme fédérations – constituent néanmoins une forte barrière à l'entrée. En effet, les diverses manifestations parmi lesquelles une ville, une région ou un pays choisit celle qu'elle va financer rentrent en concurrence. Ce sont là les vrais clients du DAS car, même si le spectacle sportif est construit pour intéresser une population urbaine, l'organisation de l'événement dépend de la décision des partenaires publics. Les fournisseurs ne sont pas en position de force.

La position de l'entreprise FISE, largement intégrée du fait de la production de ses propres équipements est d'autant plus favorable. Sa notoriété et sa position monopolistique l'avantagent dans la négociation avec ses différents partenaires. Les relations commerciales s'inscrivent dans un esprit partenarial. Le FISE souhaite une certaine concurrence entre ses clients potentiels (les collectivités territoriales susceptibles d'accueillir l'événement) afin de choisir ceux avec qui le travail sera réellement collaboratif. Le partage de valeurs et d'ambition commune apparaît comme une condition *sine qua non* à la création d'un lien commercial.

L'analyse de la concurrence selon les cinq forces concurrentielles de Porter ne s'effectue pas dans les conditions classiques d'application. Si elle permet d'identifier des acteurs du secteur, elle souligne surtout l'originalité de la stratégie de l'entreprise. Celle-ci a créé son propre marché et son environnement concurrentiel dans une certaine mesure. Ainsi, l'analyse de l'environnement découle de l'exploitation de ses compétences fondamentales dans une logique de développement d'une stratégie proactive.

Par ailleurs, la filière au sens de Porter ne se construit pas dans une logique de pression concurrentielle liée au marché, mais suivant un principe collaboratif de liens interpersonnels que l'on retrouve dans les réseaux. La relation client présente une particularité notable : le consommateur (le public) bénéficie d'une prestation gratuite payée par le client (les collectivités territoriales). En ce sens, il ne s'agit pas d'une construction de filière classiquement rencontrée dans le domaine industriel. L'outil de Porter demande une adaptation pour être utilisé dans ce cas. Il est présenté ici pour la seule activité des sports extrêmes (cf. figure 3.2).

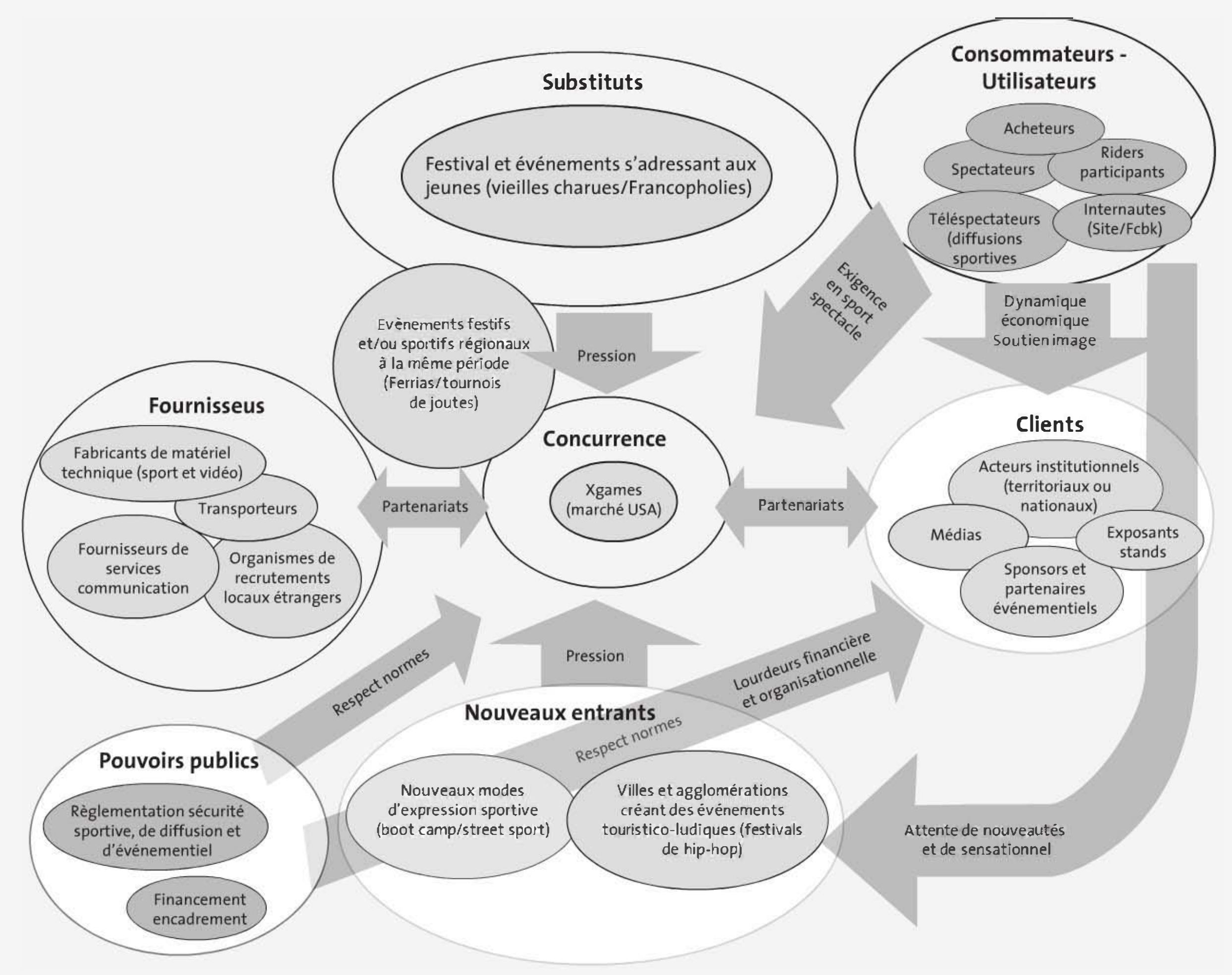


Figure 3.2 – L'analyse des forces concurrentielles de Porter adaptée à l'entreprise FISE

3. *Explicitez les choix stratégiques du dirigeant en vous attachant aux perspectives internationales.*

La stratégie « océan bleu » permet une lecture à la fois analytique et prospective de la situation internationale (cf. figure 3.3).

Exclure

Elle montre qu'il faut exclure les dimensions sédentaires et hyperspécialisées qui rapprocheraient le concept de celui des X Games, tout en accentuant la dépendance à certains sports. De même, un lien trop fort avec certains médias pourrait fragiliser cet événement à forte typicité : les jeunes *riders* apprécient davantage les modes de communication alternatifs par smartphone et réseaux sociaux.

Enfin, rester à la marge des grandes manifestations sportives peut certes signifier que le FISE ne se reconnaît pas dans l'esprit compétitif classique, mais la singularité risque également de conduire à la marginalisation. Or une démarche d'internationalisation requiert un sentiment de confiance pour les pays d'accueil. La reconnaissance par les organismes sportifs internationaux peut apparaître comme un gage de fiabilité.

Atténuer

Les jeunes citadins représentent le cœur de cible indispensable pour un lancement remarqué. La phase de croissance amorcée depuis peu marque une ouverture vers un public sensiblement plus diversifié : tous passionnés de sports à fortes sensations *free style*, mais de tout autre horizon. Le périmètre de la cible ainsi estompé pourra ouvrir les représentations à de nouvelles catégories de spectateurs.

La forte saisonnalité reste étroitement liée à la localisation des événements : plus le FISE aura un déroulement multi-sites, plus l'activité pourra être répartie tout au long de l'année. Ce lissage semble avoir débuté avec les premiers rendez-vous internationaux.

Mais jusqu'à présent, la stratégie internationale s'est plutôt opérée au coup par coup : au gré des rencontres et des envies, le FISE s'est déplacé dans différents lieux attractifs sur la planète. Une rationalisation stratégique à travers une meilleure formalisation s'impose. Cette tendance s'accompagne de plusieurs renforcements.

Renforcer

La stratégie d'internationalisation permet de développer les relations multi-sites qui réduisent la dépendance et la capacité logistique d'intégration des activités qui consolide la maîtrise de l'expertise.

Avec ce déploiement renforcé de compétences, le FISE pourra entrer dans un véritable projet de management international. La combinaison d'une connaissance des données culturelles et fonctionnelles de différents pays avec la mise en œuvre de compétences opérationnelles participera à la création d'un nouveau métier que le FISE est en train d'imaginer.

Créer

Le FISE s'achemine vers un renforcement de son identité fortement distinctive tout en bâtissant un projet de management entrepreneurial international. La thématique des sports extrêmes adossée à un mode de vie *free style* laisse la possibilité d'ouvrir à des pratiques nouvelles que l'entreprise pourrait capter à l'avenir.

L'articulation délicate entre la flexibilité et l'intégration des activités reste possible grâce à un mode de coordination centré sur les missions des collaborateurs. Dans un avenir proche, il est probable que la flexibilité opérationnelle souffre de l'internationalisation fortement conditionnée par des délais incompressibles de transport et de préparation. Il conviendra alors de s'attacher à préserver la flexibilité stratégique nécessaire à la mobilité internationale.

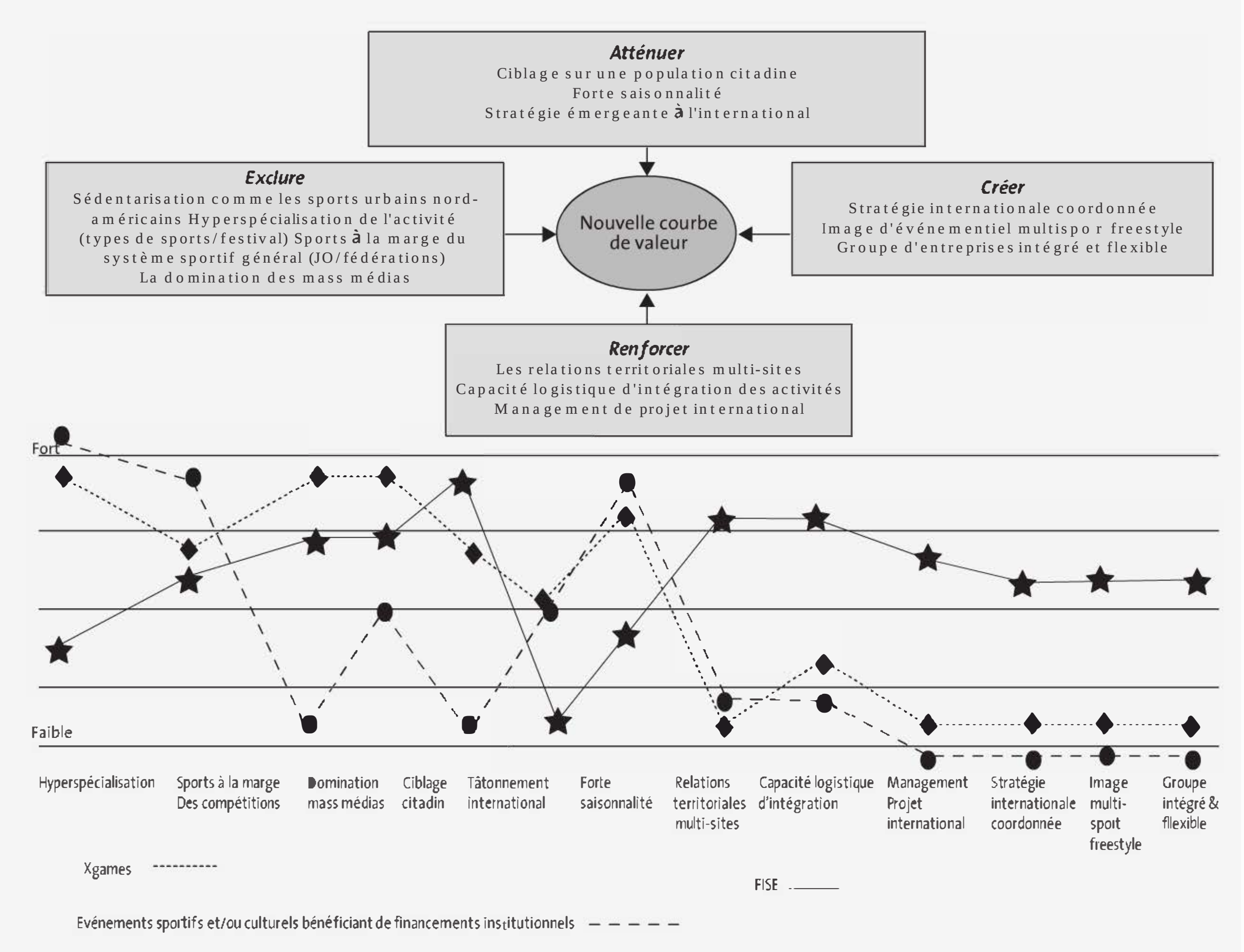


Figure 3.3 – La stratégie « océan bleu » de FISE

En conclusion, le FISE a su mettre en place une stratégie de croissance à l'international exploitant avec pertinence ses compétences clés. Le secteur vers lequel est orienté le groupe reste peu concurrentiel. À moyen terme, les perspectives semblent très favorables. Cependant, l'équipe dirigeante doit rester vigilante vis-à-vis de plusieurs risques :

– la stratégie gagnant-gagnant instaurée avec les acteurs du territoire pourrait s'essouffler si certaines métropoles aspirent à développer leur propre marque événementielle. En devenant une marque internationale de sports extrêmes, le FISE s'approprie une identité *free style* dont les acteurs du territoire ont intérêt à rester partenaires ;
– l'internationalisation des activités crée une diversification géographique qui pourrait à terme alourdir le fonctionnement opératoire de l'entreprise. Le groupe doit rester vigilant quant à la préservation de sa flexibilité, d'autant que l'internationalisation s'accompagne de lourdeurs logistiques difficilement compressibles ;
– enfin, les sports urbains *free style* évoluent très rapidement. L'avantage va à celui qui sait anticiper les sports qui plairont demain aux jeunes.

Cas

4 Ferronnerie Vidal

Marion POLGE

Présentation du cas

Problématique

Jusqu'où le territoire peut-il impacter les choix stratégiques d'une très petite entreprise ?

Résumé

La ferronnerie Vidal est une entreprise artisanale familiale qui a bâti au fil des générations une maîtrise des techniques et des savoirs. Elle a connu depuis vingt ans un développement conséquent.[1]

Le cas insiste sur le rôle de l'identité territoriale dans les très petites entreprises. En premier lieu en raison du profil du dirigeant dont la passion renforce la singularité des ressources stratégiques idiosyncratiques. En second lieu, par l'influence du conjoint dont les décisions impulsent la structuration des compétences.

Plus largement, le cas montre comment l'immersion dans un environnement culturellement puissant participe à la montée en compétitivité d'une très petite entreprise (TPE).

1. Nous remercions l'Institut supérieur des Métiers pour sa collaboration à ce travail.

☞

L'entreprise Vidal bénéficie d'une excellente image et d'une expertise sans pareille. Pourtant, le dirigeant se rapproche de ses confrères en partageant différents projets : quels sont les enjeux pour sa stratégie de singularité ?

Objectifs

Ce cas vise à comprendre les liens entre le développement de capacités dynamiques (à partir de ressources propres) et la création de relations humaines appuyant la mise en dynamique de celles-ci.

Outils mobilisés

- L'approche *resource-based view* est mobilisée pour repérer les compétences clés de l'entreprise.
- Différents niveaux d'analyse environnementale sont mobilisés : analyse concurrentielle, construction de réseaux, structure territoriale.
- Typologies de dirigeants : analyse par les profils.

1 Une histoire de famille

Il était une fois, il y a bien longtemps, en pays catalan, un petit métallo-ferronnier qui habitait sur la route de l'Espagne. Il travaillait vaillamment tous les jours, comme son père et son grand-père, à chausser chevaux et mulets pour qu'ils puissent arpenter les routes pyrénéennes. À sa manière, il participait à la grande aventure du Vallespir, royaume du fer, où chacun œuvrait pour atteindre l'excellence dans son métier. Le jour arriva où, fatigué d'avoir tant travaillé, le petit métallo-ferronnier quitta son atelier. Son fils Émile décida de reprendre l'affaire, fier de porter l'héritage familial.

Mais les trains, puis les voitures remplacent les chevaux et les tracteurs succèdent aux ânes et aux mulets… Peu à peu, le métier de métallo-ferronnier ne fait plus recette. Comme son père, Émile connaît l'art de la forge et son savoir dépasse le cadre de la chausse chevaline. Il fait progressivement évoluer son métier : il répond d'abord à la demande de ses voisins et amis, en entretenant le matériel agricole et en fabriquant les pièces nécessaires. Mais Émile est un passionné d'art et de culture : chaque année, lors des vacances familiales, il sillonne la France pour perfectionner son savoir-faire artistique. Il visite, explore les monuments les plus discrets et étudie de nouvelles techniques afin d'acquérir une connaissance large, loin de la culture catalane de la ferronnerie. Apprécié pour la qualité de son travail, Émile est également connu pour sa personnalité : c'est un caractère bien affûté mais jovial, qui suscite une haute estime de la part de son entourage. Son fils Bruno, à 15 ans, partage peu la passion de son père. Celui-ci lui offre un appareil photo pour qu'il photographie les monuments : c'est le début de la découverte, par le biais de la richesse du patrimoine culturel français. Mais la décision prise est ferme et sans appel : ce fils brillant fera des études. Il ne sera jamais artisan !

Pourtant en 1985, Bruno, alors âgé de 25 ans, arrive dans une entreprise qu'il va transformer en quelques années.

La ferronnerie Vidal est aujourd'hui dirigée par Bruno et Marie-Laure. Le chemin parcouru en vingt-cinq ans a transformé le petit atelier en très petite entreprise dynamique. Reconnu pour son professionnalisme, Bruno s'est impliqué dans plusieurs mouvements de valorisation du territoire et du métier. À travers l'histoire de ce couple artisan, nous allons découvrir comment après la reprise de l'entreprise, chacun a découvert le partage des décisions et de l'organisation.

2 Le temps de la reprise

2.1 Apprendre et comprendre

Bruno a appris le métier par lui-même. Très observateur, il capte les gestes précis et expérimentés de son père et de son ouvrier. Il bénéficie de leur expérience qui, sans parole, passe de l'un à l'autre. Doué d'une capacité d'assimilation rapide, Bruno progresse, se perfectionne. Son goût pour le dessin et plus largement sa sensibilité pour l'art l'amènent à définir son style. Dès les premières années, il conçoit une approche artistique revisitée de la ferronnerie, qui marquera toute sa carrière. Malgré les appréhensions familiales, il se lance dans un vaste travail de découverte et de créativité. Son père admire sa volonté, et choisit de laisser son fils mener l'affaire selon sa propre vision : le jour de l'arrivée de Bruno, il quitte l'entreprise et ne reviendra pas à l'atelier. La renommée d'Émile rayonne encore aujourd'hui. Apprécié pour la qualité de son travail, il est resté une personnalité de la vallée. Ses relations vont servir l'entreprise et faciliter des projets atypiques.

Bruno se retrouve chef d'entreprise alors qu'il pense avoir encore beaucoup à apprendre de son métier. La passion d'apprendre ne le quittera plus.

2.2 S'informer puis diffuser

En 1989, armé de son diplôme de dessinateur en génie civil, Bruno reprend l'entreprise et mène l'atelier. Pendant quelques années, il prend ses repères en poursuivant une production semblable à celle de père. Parallèlement, il continue d'enseigner au CFA[1] : former, communiquer, transmettre, constitue pour lui un moyen de mieux maîtriser son propre savoir, mais aussi de construire un patrimoine collectif. L'implication dans le CFA traverse la carrière de Bruno, qui y occupera plus tard des responsabilités nationales dans le secteur de la serrurerie.

Tandis que sa connaissance technique s'affine, il continue de s'appuyer sur les compétences administratives et commerciales de sa mère. Ce seul lien avec l'activité

1. Centre de formation des apprentis : www.education.gouv.fr/cid216/le-centre-de-formation-d-apprentis-c.f.a.html

passée le dégage des contraintes de pilotage. Ensemble, ils instaurent un système de direction en binôme. Bruno peut s'investir pleinement dans la production. La clientèle, rassurée de voir que les prestations restent au même niveau, est fidèle à la maison familiale. Pourtant, Bruno se fixe un challenge : il va hisser la qualité et la créativité à un niveau supérieur. C'est le seul moyen pour durer et faire rayonner la ferronnerie catalane. Convaincu de l'impact du collectif et de l'esprit propre à la communauté des artisans, il adhère à une association locale, « Prestige Perpignan », qui rassemble les meilleures compétences dans tous les secteurs de l'artisanat. Les rencontres qu'il réalise à ce moment-là seront décisives pour l'avenir.

Avant qu'il n'en prenne la direction, l'entreprise adhérait déjà à cette association. Mais l'impact des actions menées n'est devenu réellement intéressant que quelques années plus tard. Les avantages liés à la participation sont multiples, car les membres de ce groupe travaillent dans tous les secteurs de l'artisanat. L'image collective recherchée porte sur diverses prestations, de sorte que le client peut identifier tous les artisans de prestige par un seul contact. Le réseau se présente comme un moyen formel de mise en place de coopérations professionnelles. Chacun sait que son confrère travaille sérieusement : les mécanismes de collaboration sur les chantiers et de cooptation auprès des clients peuvent être mis en place sans crainte de dérives.

L'implication dans ce réseau professionnel provoque un effet déclencheur pour Bruno : il doit être à la hauteur et proposer chaque année une nouvelle pièce originale et marquante pour les esprits. Avec ses deux apprentis, il se lance dans une course à la perfection. Cette période sera déterminante pour les trente ans de travail en commun qui vont suivre.

Vers la fin des années 1980, la mère de Bruno se sent fatiguée. L'administration de l'entreprise devenant plus lourde, cette dame qui a soutenu sa famille pendant de longues années aspire à un peu de repos. Bruno prend conscience que la gestion traditionnelle sans véritable outil de pilotage touche à sa fin. Il décide de se former à l'ingénierie de la gestion. Il suit plusieurs séminaires à la Chambre de métiers et de l'artisanat[1] et dans le cadre de la CAPEB[2], qui lui permettent d'atteindre son autonomie puis d'affiner sa compréhension du fonctionnement de la structure. Mais il n'a que peu de goût pour la rigueur technocratique, loin du travail manuel. Rien ne procure un plaisir professionnel aussi fort qu'un atelier où s'anime sa passion.

À partir des années 1990, l'arrivée progressive de son épouse Marie-Laure en tant que gestionnaire ouvre de nouvelles perspectives : Bruno peut reprendre sa liberté pour créer ses produits. Marie-Laure ne sait pas encore qu'elle va devenir l'un des deux piliers de l'entreprise.

1. Présentes sur tout le territoire, au nombre de 104 dans les départements et de 21 dans les régions, les chambres de métiers et de l'artisanat sont placées sous la tutelle déconcentrée des préfets. La DCASPL assure une mission d'organisation et de suivi de la tutelle administrative et financière, notamment par l'élaboration de la réglementation, le conseil et l'information au quotidien des chambres et des préfets, et la consolidation nationale des comptes. Source : www.pme.gouv.fr/consulaire/chambresconsulaires.php

2. Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment : www.capeb.fr/INTERNETCAPEBWeb/National/Publication/accueil/accueil.jsp

2.3 Se passionner pour s'engager

La dernière décennie du xxe siècle marque un virage décisif dans la vie du couple dirigeant. Les locaux apparaissent restreints : ils se composent d'une part d'un atelier désuet où trône la vieille forge et d'autre part, à l'étage, de l'appartement familial où sont gérés les comptes. Comme dans beaucoup d'entreprises artisanales, le siège administratif et commercial occupe la cuisine, tandis que la production s'opère sans véritable respect de la normalisation ou encore des règles élémentaires de productivité.

Bruno a conscience que la richesse de l'entreprise se trouve dans le savoir accumulé depuis plusieurs générations, et que le succès de sa carrière doit se fonder sur ces bases. Il s'engage alors dans une recherche intensive et acquiert de nouvelles connaissances : il consacre de nombreuses lectures au domaine du fer, de l'art ou encore de l'architecture. Il passe ses soirées à l'atelier, ses nuits à réfléchir et à créer. Il gagne ainsi des compétences expertes qui lui confèrent un statut de référence dans son secteur. Ses créations animent sa vie… mais la vie d'une entreprise ne se limite pas à la production créative.

3 Le temps de la construction à deux

La consolidation de l'activité passe par l'arrivée et l'implication de Marie-Laure. D'un caractère très différent de celui de Bruno, elle dessine progressivement le nouveau visage de l'entreprise : celui d'un lieu accueillant, où s'exposent des produits d'excellence répondant aux souhaits d'une clientèle experte. Pour arriver à ce résultat, Bruno et Marie-Laure ont dû d'abord apprendre à travailler ensemble.

D'un tempérament discret, Marie-Laure se glisse dans l'organisation en répondant au besoin latent de rigueur dans le pilotage. Au rythme de formations et d'actions ponctuelles, elle va dans un premier temps définir son territoire, pour ensuite croiser son regard avec celui de Bruno, sur les grands défis qu'ils vont relever ensemble.

3.1 Définir son territoire

Marie-Laure connaît le fonctionnement d'une entreprise artisanale : fille d'artisan, elle a travaillé aux côtés de son père avant d'épouser Bruno et de cesser toute activité professionnelle. Installée dans la maison familiale, elle commence à traiter la comptabilité de l'entreprise. Elle découvre les rouages de l'établissement tout en restant en dehors de ses murs. Elle peut ainsi apprécier à la fois le fonctionnement et la vitrine offerte par le travail de Bruno.

Très vite, elle ressent la nécessité de renforcer la fonction marketing : il n'existe aucun document commercial, aucun support de communication, aucun moyen d'analyse de la clientèle ciblée. Jugée « désertique » par cette codirigeante en devenir, l'activité commerciale sera sa priorité.

Titulaire d'un DUT de gestion (GEA)[1], Marie-Laure ne rencontre aucune difficulté dans la tenue des comptes et l'analyse des ratios. L'informatisation réalisée par Bruno à sa demande quelques années plus tôt facilite la tâche en donnant au couple une lecture partagée de la situation.

D'un point de vue marketing, Marie-Laure connaît ses limites : elle décide de suivre une formation organisée par la Chambre de métiers et de l'artisanat des Pyrénées-Orientales. Elle apprend les techniques opérationnelles qu'elle met ensuite en pratique. Malgré le peu de moyens alloués à la réalisation de supports, elle entreprend avec fierté la création des premiers documents (cartes, plaquettes…). Les retombées sont immédiates. Marie-Laure est convaincue qu'il faut poursuivre sur cette voie, pour mieux valoriser le talent de Bruno. Mais dans cette perspective, un simple appui de sa part s'avère insuffisant : son rôle doit être clairement défini dans l'entreprise aux côtés de son époux.

3.2 Croiser les regards

En 1995, Marie-Laure entre définitivement dans les murs en occupant un rôle de conjoint-collaborateur.

Les premières actions menées par Marie-Laure ont convaincu Bruno : ensemble, ils pourront aller loin. Déchargé des tâches de gestion de l'entreprise, Bruno poursuit le perfectionnement de ses techniques de travail. Il conserve la clientèle agricole fidèle, mais s'adresse en parallèle à de nouveaux clients en attente de produits prestigieux.

La demande augmente régulièrement et Bruno recrute. Il garde en permanence un ou deux apprentis dont il soigne la formation. Il accueille également des compagnons faisant le tour de France. L'effectif s'élève alors à quatre personnes salariées.

Marie-Laure et Bruno ont enfin cadré leur mode de fonctionnement, lorsque de nouvelles données se font jour en matière de normalisation. Ils vont apprendre ensemble comment leur petite structure peut transformer des contraintes réglementaires drastiques en une formidable opportunité de développement.

L'entreprise vit une métamorphose radicale : fondée sur le savoir-faire de Bruno, elle construit son organisation opérationnelle dans une perspective stratégique. Deux actions marquent le départ de ce processus.

La transformation de l'atelier

Les conditions de travail dans l'atelier n'ont pas évolué depuis longtemps : la forge est installée dans une remise vétuste, sans système d'aération, de protection, ou encore de revêtement au sol. Tout est à refaire dans ce local devenu inadapté à la nature et au volume de l'activité. Aucun des aménagements envisagés ne satisfait véritablement le couple. Il est alors décidé de construire un nouveau bâtiment, dans le jardin, à l'arrière

1. Bac+2 en gestion des entreprises et des administrations.

de l'atelier actuel. Libérés de toute contrainte de rénovation, Bruno et Marie-Laure imaginent alors un établissement moderne, spacieux et agréable pour le travail. Au-delà des normes de sécurité et d'hygiène (équipement, outils, douches, cuisine…), ils créent un espace de vie professionnelle. L'ancien atelier ne sera pas détruit ; son manque de fonctionnalité exclut une activité de production, mais il matérialise l'histoire de l'entreprise : il en devient simplement la vitrine commerciale en 1997.

De l'atelier au showroom

L'absence d'espace commercial pénalise l'entreprise de deux manières : d'une part, il est impossible d'accueillir correctement une nouvelle clientèle exigeante et d'autre part, les plus belles pièces produites ne peuvent pas être présentées au public pour démontrer la qualité du travail.

Ces deux lacunes déterminent la transformation de l'ancien atelier en showroom, en suivant trois directions :

– il s'agit de préserver l'ancienne forge afin de valoriser le capital historique ;
– il convient ensuite de dégager un espace suffisant et convivial pour accueillir confortablement le client qui pourra admirer les produits. À l'arrière du magasin, est créé un bureau destiné à la gestion commerciale et administrative ;
– enfin, le choix est fait d'ouvrir le bâtiment côté rue pour le rendre visible et attractif. Installé sur la rue principale du village, ce nouvel affichage commercial est achevé en 1997. Il remplit pleinement son rôle : la fréquentation se densifie tandis que les clients agricoles impressionnés par la vitrine prestigieuse, se détournent progressivement de l'entreprise.

4 Codiriger une entreprise pour mieux se développer

Le large remaniement organisationnel conduit Marie-Laure et Bruno à définir leur territoire tant spatial que décisionnel. Même si Marie-Laure intervient pour apprécier la production, parfois contrôler et définir les projets, c'est tout de même Bruno le maître d'œuvre de la partie opérationnelle. Depuis qu'ils travaillent ensemble, leur implication territoriale n'a cessé de croître : Chambre de métiers et de l'artisanat, CAPEB, municipalité, associations… La présence de Bruno dans la vie locale se renforce, alors que Marie-Laure prend en main la direction de l'entreprise. Cette organisation apparemment harmonieuse n'est pas sans risque.

4.1 Les risques de surchauffe

Les multiples engagements de Bruno l'éloignent de l'atelier. Investi de diverses missions locales (pédagogiques, électives, professionnelles…), il doit organiser la production afin que l'activité se poursuive en son absence. La délégation à son plus

fidèle collaborateur s'avère beaucoup plus délicate qu'il ne le pensait. L'autorité ne se décrétant pas, les autres salariés ne suivent pas ce nouveau leader. Bruno doit gérer successivement plusieurs problèmes organisationnels. Des tensions apparaissent, dégradant le climat de travail. Le dirigeant-artisan est conduit à revoir son jugement de la situation : il va devoir temporiser son implication externe à l'entreprise pour cadrer la production. Il ne peut s'éloigner de l'atelier, car il est le seul à avoir une vision globale de l'offre et surtout, il tient entre ses mains la singularité de ses produits.

Dans le même temps, Marie-Laure développe son sens de l'animation : associée aux choix de son époux, elle suit plusieurs formations en parallèle. Dans le cadre professionnel ou universitaire, elle s'informe et prend de la distance par rapport au quotidien. Elle développe des arguments qui vont guider Bruno et le soutenir dans son choix de se recentrer sur son activité première.

4.2 L'heure des choix

Avec Marie-Laure, Bruno réfléchit à l'organisation de son travail : soutenir la création de ferronnerie d'art à destination d'un segment de clientèle haut de gamme dans la région Sud-Est, se rendre visible et convainquant pour cette clientèle de particuliers exigeants.

Se revendiquer artisan d'art

L'identité de Bruno s'affirme dans le domaine artistique. En tant que maître artisan, il est sollicité pour réaliser des œuvres prestigieuses auprès d'un public averti de particuliers et dans une moindre mesure, d'organisations publiques. 90 % du chiffre d'affaires est réalisé avec les particuliers résidents des Pyrénées-Orientales. Les chantiers en dehors du département répondent à une demande spontanée de connaissances ou de touristes ayant vu les réalisations en showroom. Bruno évite de travailler sur d'importants chantiers menés dans le cadre d'appels d'offres : les contraintes trop fortes empêchent de conduire le travail selon sa conception perfectionniste et créative.

Bruno participe à plusieurs concours nationaux et internationaux où il gagne des prix renforçant sa légitimité auprès des confrères régionaux.

Prendre ses distances

Ayant repéré certains pièges liés à la notoriété, Bruno s'efforce de contenir son plaisir à échanger et s'impliquer dans des actions extra-entreprise. Ses facilités oratoires l'aident à communiquer sa passion pour la ferronnerie, mais il sait à présent qu'il ne doit pas abuser des relations. Renoncer à certaines actions s'avère douloureux, mais il constate que la focalisation sur les partenariats les plus enrichissants vient en retour nourrir sa créativité. Dans cette perspective, il choisit en priorité de rester proche de l'association de ferronnerie catalane dont il est un membre fondateur actif.

5 Les aventures à treize : la ferronnerie catalane

L'association Prestige accueille une variété de métiers de l'artisanat trop large par rapport aux choix de positionnement de Bruno. En s'éloignant de ce type de groupement, Bruno peut mieux s'investir dans des actions marquées par le métier de ferronnier. Au-delà de l'impact commercial, il cherche plutôt un impact professionnel : travailler ensemble pour travailler mieux.

C'est dans l'Association de ferronnerie catalane qu'il trouve toute sa satisfaction.

5.1 Vivre une passion commune

Sur le territoire catalan, sont installées une cinquantaine d'entreprises de ferronniers-métalliers. Les forgerons utilisant régulièrement une forge ne sont qu'une petite dizaine. Tous les confrères se connaissent : le climat professionnel généralement chaleureux amène la plupart des artisans à travailler ensemble. Bien qu'exerçant la même activité, ils ont développé chacun des techniques et des approches particulières de leur métier. La concurrence de marché ne s'applique pas réellement à ces passionnés. Pour certains, le temps est venu de concrétiser les actions partagées.

L'Association de ferronnerie catalane a été créée en 1998, mais Bruno ne la rejoint qu'en 2000. Ce regroupement de ferronniers s'est constitué autour de quelques passionnés à l'initiative de la mairie d'Arles-sur-Tech soutenue par les organisations publiques et professionnelles de l'artisanat. Haut lieu de l'industrie minière d'extraction du fer, ce village a préservé son site. L'objectif ne s'arrête pas à la démonstration de pièces produites par chacun. Il s'agit de progresser ensemble en suivant plusieurs voies.

L'Association de ferronnerie catalane accueille une quinzaine de membres actifs mobilisant une centaine d'adhérents français et étrangers. L'objectif premier est de revaloriser la ferronnerie catalane dans son ensemble, grâce à une collaboration interentreprises. Parallèlement, la volonté de faire se rencontrer les ferronniers afin qu'ils forgent ensemble a provoqué un mouvement de convergence des pratiques individuelles. Au-delà de l'harmonisation technique, les responsables de ce mouvement ont une autre idée : redonner à la ferronnerie catalane un rayonnement d'envergure nationale, voire internationale. Dans ce but, ils n'hésitent pas à inviter des confrères étrangers (Espagne, Italie, Allemagne, Angleterre…) pour perfectionner leur connaissance du métier. Ils découvrent que d'autres pays ne disposant pas du même protocole réglementaire (notamment imposé par les Bâtiments de France), ont développé des techniques de forge différentes.

Curieux d'élargir leurs connaissances, certains membres du groupe organisent des voyages pour juger sur place du travail des ferronniers. Une grande complicité et un partage des valeurs apparaissent au sein du groupe. Dans cette ambiance amicale et fraternelle, Bruno prend la présidence de l'association en 2008.

5.2 Gagner ensemble la reconnaissance

Le collectif a bâti son image selon un double mouvement : sur le territoire et hors du territoire.

- Sur le territoire, sont organisées chaque année les rencontres européennes de la ferronnerie accueillies par le village d'Arles-sur-Tech. L'attractivité croissante conduit les organisateurs à leurs limites : avec 150 participants, le rassemblement devient l'un des hauts lieux de la ferronnerie nationale. Certains forgent ensemble toute la nuit, échangent des astuces ou encore recherchent des techniques innovantes.
- Hors du territoire, les forgerons se lancent dans des concours par équipe : gagner ensemble pour mieux souder le groupe : ils sont champions du monde en 2005 et vice-champions du monde en 2009 au concours organisé à Stia (Italie).

5.3 Donner sans reprendre... oui, mais jusqu'où ?

D'un point de vue personnel, Bruno gagne également en prestige : plusieurs prix viennent reconnaître son talent. Sa devise : « Je donne toujours, sans réfléchir. Si les autres veulent reprendre à leur compte ce que je leur apprends, le métier n'en sera que mieux reconnu. De toute façon, il faut donner, il y a toujours un retour quelque part. Ne serait-ce que la satisfaction. »

Marie-Laure ne partage pas toujours cette analyse : elle pense que Bruno pourrait parfois se montrer moins extraverti pour mieux protéger son capital savoir. Elle craint que la progression du collectif ne se fasse au détriment de l'entreprise. Mais par ailleurs, la personnalité hors du commun de Bruno est très appréciée de ses confrères et amis. Son tempérament de leader, débordant d'idées et de dynamisme fédère autour de lui.

6 500 millions de projets... et moi, émois, hé moi !...

Communiquant insatiable, Bruno souhaite améliorer le niveau général de la ferronnerie catalane. Son rôle de président le met en contact avec les responsables politiques locaux. De nouvelles idées germent, poussant à nouveau Bruno à s'engager dans des projets différents, voire divergents.

6.1 Les idées chauffent pour le four solaire de Sorède

En 1900, le premier four solaire industriel au monde a été construit à Sorède par le Padre Himalaya. Il montait alors à une température de 3 500 °C. À l'initiative de l'association Les amis du Padre Himalaya est né un projet de reconstruction de ce

four aujourd'hui totalement détruit. Il s'agit d'une prouesse à plusieurs titres : sur le plan historique en premier lieu, en raison de l'absence d'éléments tangibles sur le terrain, sur le plan technique ensuite (tant individuel que collectif), parce que la reconstruction doit mobiliser des connaissances très diverses.

Prouesse historique

Il ne reste que trois photos du four ; les plans ont été détruits. S'aidant uniquement de ces documents photographiques, un professeur a réalisé des maquettes dont les proportions ont été déduites à partir de la taille du Padre Himalaya photographié à côté du four.

Ce professeur, craignant de se lancer tout seul dans le projet, était venu à l'atelier voir comment travaillait Bruno. Il ne s'est pas présenté et est resté anonyme pour mieux apprécier les réalisations exposées dans le showroom. Il a immédiatement pensé que la collaboration pourrait être fructueuse. L'étape suivante consistait à dessiner les plans : Bruno a accepté le défi, soutenu par plusieurs professeurs impliqués dans le projet.

Aujourd'hui, l'aventure réunit des passionnés d'histoire et de technologie liée à l'énergie solaire, des universitaires et des entrepreneurs. André, un passionné impliqué dans l'association des Amis de Padre Himalaya, apparaît comme le porteur de projet. Par son travail, il participe à de nombreuses initiatives dans l'exploitation de l'énergie solaire. Le programme est sur le point d'obtenir un financement européen important associant recherche, formation et réalisation par les entreprises.

Prouesse technique collective

Plusieurs questions se posent dans la réalisation : où construire un four ? Comment monter l'architecture ? Quels seront les participants ?

Un terrain a été repéré sur le site de l'arboretum de Sorède. Il est impossible de bâtir le nouveau four sur le site de l'ancien, situé sur une propriété privée. Par fidélité à la construction d'origine, un assemblage à l'ancienne a été retenu. L'expertise technique étant devenue relativement rare, les porteurs de projets ont recherché pendant trois ans une entreprise compétente capable de traduire l'authenticité du produit. Une connaissance d'André et Bruno a pensé à l'Association de ferronnerie catalane, et la chance a fait le reste : à l'occasion d'un match de rugby, Bruno rencontre André. Ils échangent quelques mots à la mi-temps et rendez-vous est pris pour réfléchir plus en détail sur les modalités d'actions communes. Dès que Bruno présente les grandes lignes du projet à ses confrères de l'Association, l'enthousiasme est unanime. Huit chefs d'entreprises sont prêts à s'impliquer.

L'objectif est de boucler le budget à la fin 2011 pour bâtir rapidement et ouvrir les visites au public.

Prouesse technique individuelle

L'innovation vécue collectivement aura des répercussions sur les techniques de travail de chacun. Selon Bruno, cette action ne devrait pas être très rentable pour les entreprises participantes. Mais les avancées techniques vont se diffuser dans les pratiques. D'un point de vue commercial, tous espèrent que le rayonnement et la fréquentation de Sorède se répercuteront sur la notoriété de l'Association et sur l'image de chaque artisan.

Bruno témoigne : « J'aurais pu prendre le projet seul. Mais 280 000 euros[1], c'est énorme pour moi. C'est un gros risque. C'est pour ça qu'il faut se répartir entre plusieurs artisans et absorber le volume d'activité dans chaque entreprise. La personne clé, c'est André qui va trouver le financement et faire le lien entre les associations. Il va décider de tout. Pour l'instant, dans l'Association de ferronnerie catalane, on est quatre à vouloir gérer le projet. Les autres entreprises suivront, mais elles n'auront pas autant de contacts que nous. »

6.2 Se former en formant

Bruno se lance dans la formation en privilégiant l'orientation professionnelle. Il n'existe pas de formation réellement adaptée aux besoins des confrères : la démarche reste du ressort de l'individuel, ce qui implique beaucoup de travail d'intendance. Pour se former, il faut aller dans les entreprises. La CAPEB a recruté une personne dédiée à la gestion de ce type de formation : Marie-Laure lui envoie les plannings, le contenu et elle gère la formation. Les craintes conséquentes à la crise de 2008 ont fait prendre conscience à Bruno et Marie-Laure de l'intérêt d'engager une diversification. En cas de ralentissement des commandes, les salariés pourraient encadrer de la formation pour éviter de rester inactifs.

Les stagiaires ne coûtent rien : ils payent l'inscription à la formation lorsqu'ils en reçoivent le financement. Sans engager aucune démarche de prospection, une dizaine de stagiaires a été formée en six mois. Comme Bruno est connu dans la région, quand il propose un stage, les candidats se pressent. Les professionnels connaissent l'intérêt de la formation. Pour l'entreprise, il s'agit d'une activité très rentable, qui permet en outre de renouveler le matériel par l'intermédiaire de la taxe d'apprentissage. En tant que centre de formation, il est possible de recueillir cette taxe versée par les entreprises au bénéfice des formations technologiques et/ou professionnelles. L'activité de formation est réalisée par l'intermédiaire d'une SARL créée uniquement à cet effet. En revanche, l'entreprise ne peut pas développer cette nouvelle activité pour l'instant, car la gestion de la formation exigerait la création d'un poste à mi-temps.

1. Estimation du montant affecté au travail des ferronniers.

L'année dernière, la Chambre de métiers et de l'artisanat a envoyé à l'entreprise une stagiaire qui faisait le BCCEA[1] (quinze jours par mois pendant six mois). Très compétente, cette personne a participé à l'activité de pilotage et à la mise en place de la formation chez Bruno et Marie-Laure.

Cette activité a séduit tous les partenaires du fait de la notoriété de l'entreprise. Mais comme le dit Bruno : « Il faudrait que j'arrête de faire beaucoup de choses à côté, et on pourrait développer la formation. Ce serait bien que l'an prochain, je fasse trois stages de deux semaines. La formation apporte à des collègues qui ne savent pas exactement comment je travaille : ils voient comment ça se passe avec les collaborateurs, comment les impliquer… »

Questions

Plus que jamais, Bruno est sollicité pour participer aux projets menés sur son territoire. En 2011, l'entreprise obtient le label « Entreprise du patrimoine vivant »[2] qui distingue les savoir-faire d'excellence. L'orientation stratégique devient déterminante. Le couple se demande comment hiérarchiser les priorités et organiser l'activité pour poursuivre le développement. En tant que conseiller stagiaire à la Chambre de métiers et de l'artisanat, vous êtes sollicité pour les accompagner dans leurs choix : il vous est demandé de porter une attention particulière à la stratégie de développement de l'entreprise.

1 ■ Vous procéderez à une analyse de la situation environnementale sur un plan général et territorial.

2 ■ Vous analyserez le profil du couple-dirigeant afin de comprendre la trajectoire qu'ils ont insufflée à leur entreprise. Pour cela, vous identifierez les compétences clés ainsi que leur agencement.

3 ■ Vous expliquerez quelles sont les implications des différents choix qui s'offrent à Bruno et Marie-Laure pour assurer leur avenir. Sachant que Bruno et Marie-Laure ont deux filles qui ne souhaitent pas reprendre l'entreprise, vous indiquerez quel choix de développement ils peuvent privilégier à long terme.

1. Brevet de collaborateur de chef d'entreprise artisanale. Pour en savoir plus : www.pme.gouv.fr/essentiel/formation/BCCEA.htm

2. Label d'État délivré tous les cinq ans par le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

Annexe 1

Les membres de l'entreprise

Année	1985	1990	1995	2000	2010
Direction	Émile Vidal	Bruno Vidal			
Codirection	Mère de Bruno comptabilité		Marie-Laure Vidal Co-pilotage		
Salariés	Bruno		1	2 + 1 mi-temps	3
Compagnons					1
Apprentis		2	2	3	2

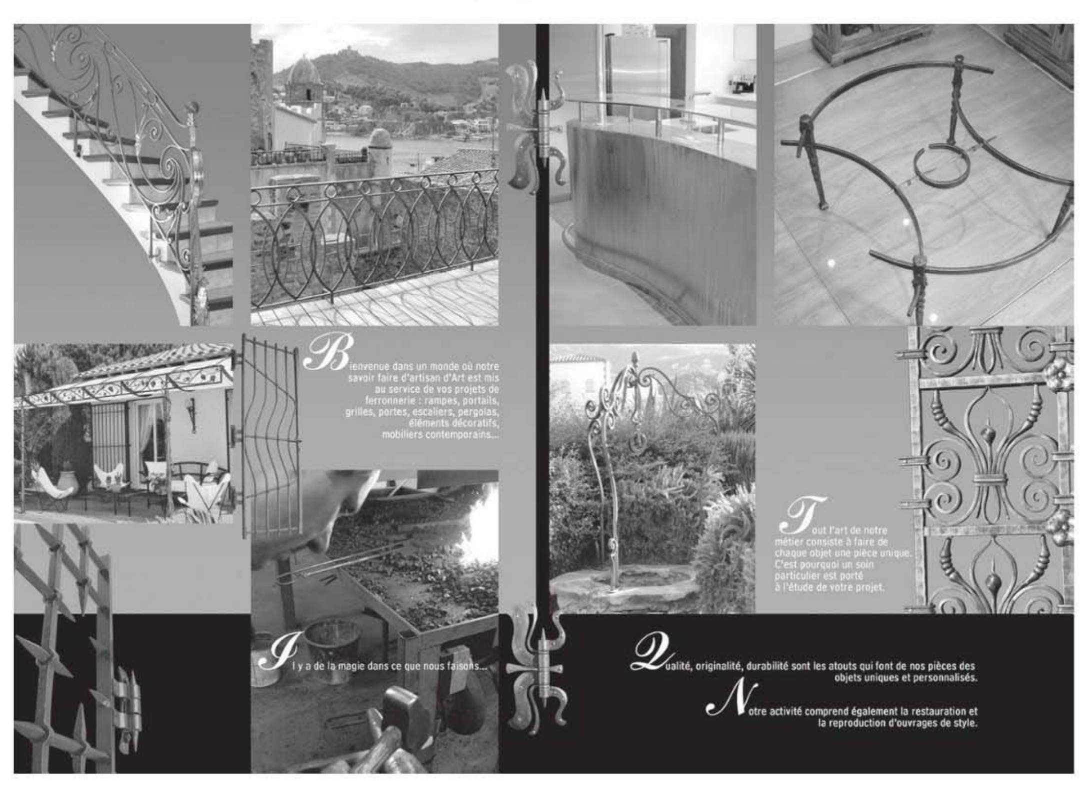
Les trois ouvriers de l'entreprise sont arrivés en tant qu'apprentis. Ils n'ont ensuite jamais quitté l'entreprise. Ils travaillent dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée.

La présence des apprentis est fonction des disponibilités et du volume de travail dans l'entreprise.

Bruno a obtenu un CAP de dessinateur en construction mécanique puis un BEP de dessinateur en génie civil en 1982. Il est titulaire du Brevet de maîtrise de ferronnier en 1992.

Annexe 2

Extrait de la plaquette commerciale



Annexe 3

Indications sectorielles

Les codes NAFA Rév.2 :

25.12Z-Z Fabrication de portes et fenêtre en métal

43.32B-B Métallerie, serrurerie

Ces codes renvoient à des catégories plus larges, qui englobent les ferronniers, ou des entreprises dont la ferronnerie représente une part de l'activité.

L'entreprise Vidal est classée dans le code 43.32B.

L''IFRAM, pôle d'innovation et de l'artisanat pour les artisanats des métaux, a recensé environ 1 700 entreprises de ferronnerie en France (environ 500 ayant l'activité ferronnerie forge et environ 1 200 ayant l'activité ferronnerie forge et assemblage).

Enfin, l'INSEE mentionne le code NAF 43.39Z Autres travaux de finition pour cette activité.

Source : centre de documentation de l'Institut supérieur des métiers

Annexe 4

En savoir plus autour du cas Vidal...

Informations sur l'artisanat :

www.artisanat.fr

Informations sur le label « Entreprise du patrimoine vivant » :

www.patrimoine-vivant.com/label/decouvrir_le_label/un_label_etat

Informations sur le statut de conjoint collaborateur :

www.pme.gouv.fr/informations/entreprise/4.htm

www.apce.com/cid22132/conjoint-collaborateur-quel-statut.html?pid=326

www.capeb.fr/INTERNETCAPEBWeb/National/Publication/la_vie_des_metiers/femmeartisan/statuts/statuts.jsp

Informations sur la normalisation dans l'artisanat :

www.artisanat.fr/Espaceartisans/D%C3%A9veloppermonactivit%C3%A9/Normalisation/tabid/281/Default.aspx

www.cfa62.fr/inracq/index.php?option=com_content&view=article&id=298&Itemid=106

Rencontres européennes de la ferronnerie catalane :

www.ferronnerie-catalane.com/

www.tourisme-haut-vallespir.com/index02.php?page=agenda&idpage=FMALAR066FS00114

Association Les amis du Padre Himalaya :

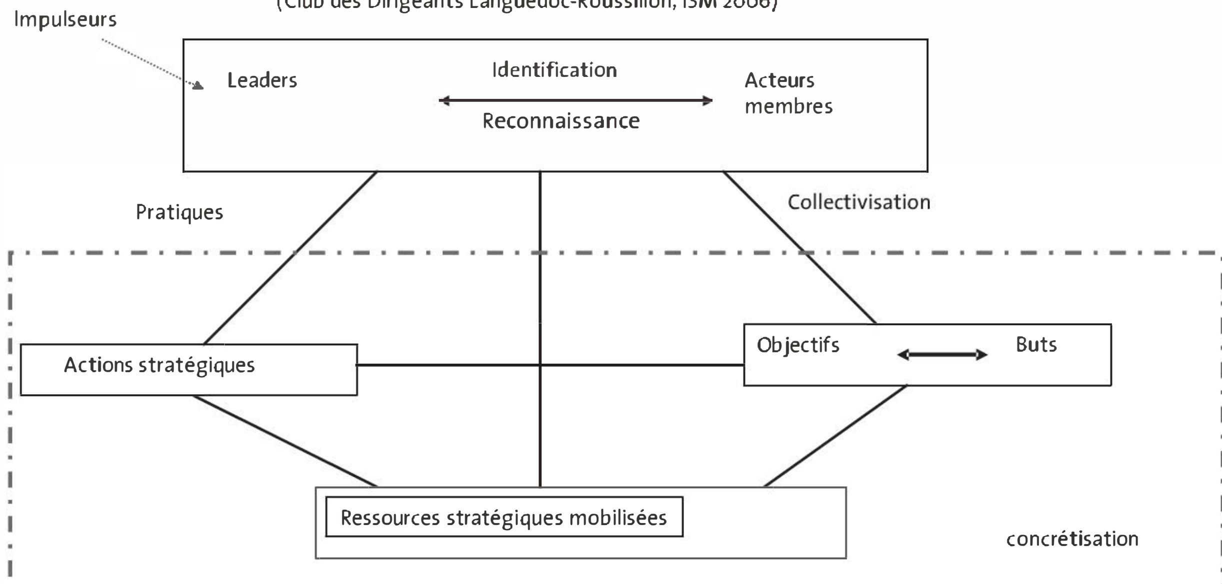
himalaya.vefblog.net

Mairie de Sorède :

www.mairie-sorede.fr/four_solaire.htm

Annexe 5

Le lancement du travail en réseaux



CORRIGÉS • CORRIGÉS • CORRIGÉS • CORRIGÉS

La ferronnerie Vidal présente les caractéristiques d'une entreprise familiale artisanale dont la trajectoire stratégique a été progressivement dessinée au fil des générations :

– la dimension familiale montre la complémentarité des intérêts des acteurs, mais également la combinaison de compétences complémentaires pour faire émerger une identité singulière ;

– le caractère artisanal peut se lire suivant un double prisme : institutionnel et fonctionnel.

L'entreprise est institutionnellement enregistrée au registre des métiers, dans la branche serrurerie. Inscrite en chambre de métiers et de l'artisanat, elle doit accueillir un effectif inférieur à dix salariés parmi lesquels se trouve au moins un diplômé en CAP serrurier. Cet ancrage institutionnel entraîne des conséquences professionnelles en termes de savoir-faire, que Bruno Vidal a largement exploitées à travers la recherche continue d'excellence.

La très petite taille de cette entreprise l'expose à des risques de fragilisation exacerbés par rapport aux grandes structures. Les ressources stratégiques peuvent sembler mieux valorisées, mais elles restent moins denses : les aléas conjoncturels risquent d'entraîner des dégradations rapides. Parallèlement, les stratégies de croissance présentent des risques considérables de dénaturation et donc de perte de compétitivité.

Au-delà de l'analyse environnementale classique, ce cas mobilise des outils relatifs à l'approche basée sur les compétences et la coopération dans les réseaux comme source de renforcement des compétences clés.

Le travail demandé correspond particulièrement aux formations en accompagnement et conseil stratégiques en entreprise. Le cas présent est régulièrement cité dans les structures d'accompagnement, comme une entreprise exemplaire ayant su dépasser les difficultés liées aux mutations professionnelles ainsi qu'à la fragilité des TPE traditionnelles.

1. *Vous procéderez à une analyse de la situation environnementale sur un plan général et territorial.*

L'originalité de l'analyse environnementale se trouve dans la combinaison de plusieurs outils : l'approche PESTEL, les cinq forces de la concurrence de Porter, les groupes stratégiques et l'analyse des réseaux.

Tableau 4.1 – L'adaptation de l'approche PESTEL/cinq forces de la concurrence

L'histoire	Encastrement régional. Culture régionale catalane forte.
Les hommes	Leaders (animateurs) dans et hors de l'entreprise. Esprit communautaire, adhésion à des valeurs communes.
Les relations	Confiance, respect entre artisans. Envie et besoin de travailler ensemble. Logique collective omniprésente.
Les clients	Émergence d'une clientèle locale exigeante (particuliers). Besoin de produits personnalisés.
Les confrères (concurrence)	Reconnaissance de l'expertise de Bruno. Échange d'expérience. Captation de savoir.
Les produits substituts	Ferronnerie artisanale non identitaire, non artistique. Grandes surfaces spécialisées.

Les groupes stratégiques

Les ferronniers catalans ont élaboré ensemble un groupe stratégique qui les distingue des autres ferronniers traditionnels, mais aussi des productions de masse.

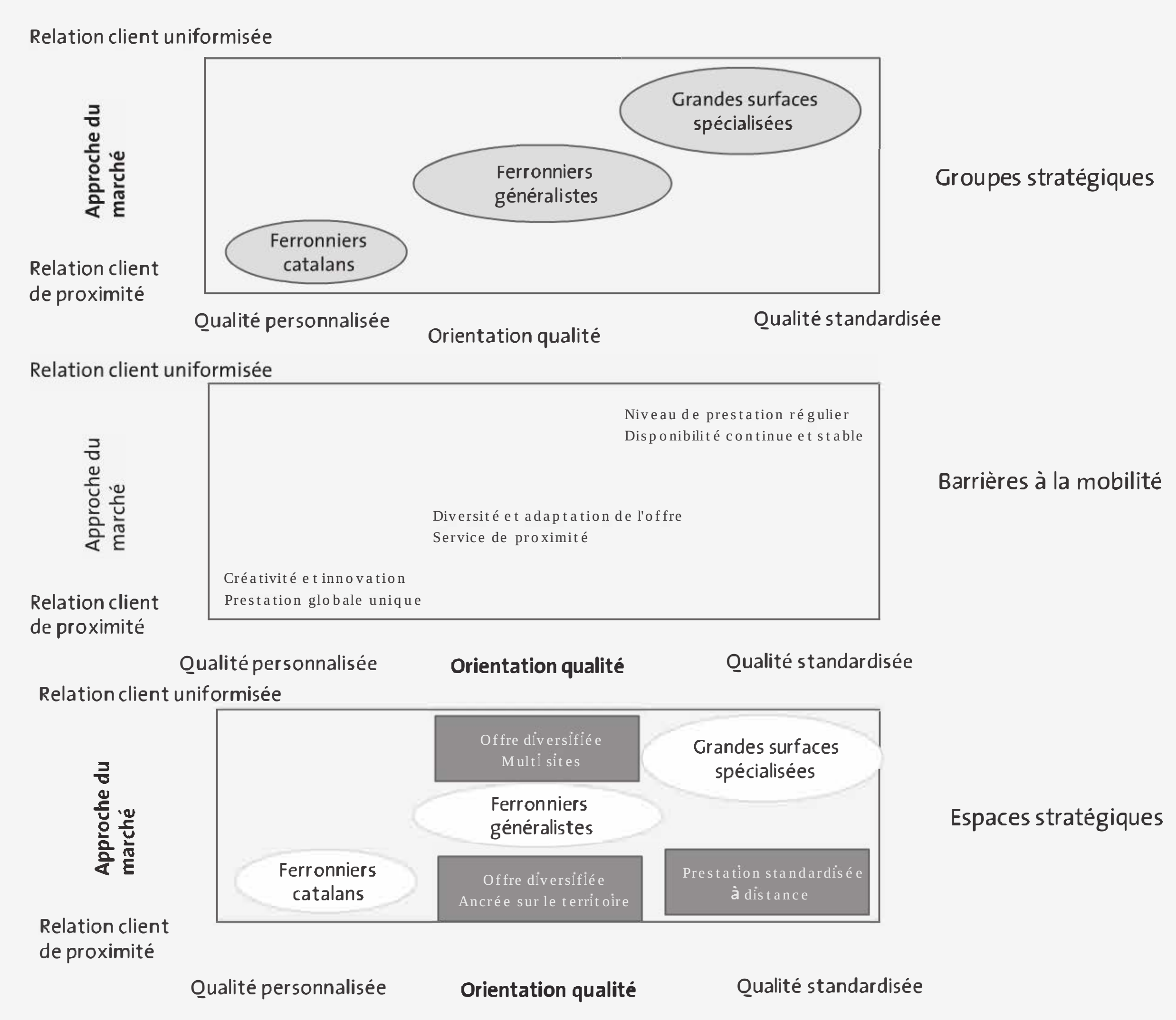


Figure 4.1 – La répartition des groupes stratégiques du secteur

Trois groupes stratégiques se distinguent. Ils mettent en évidence différentes formes de barrières à l'entrée. Les espaces stratégiques montrent comment pourraient évoluer les activités avec la généralisation de moyens de commercialisation comme Internet, ou bien avec le renforcement d'enracinements territoriaux.

L'application de l'annexe 5 à l'entreprise Vidal montre comment s'articulent les relations entre acteurs : le rôle de leader de Bruno le place au cœur du processus de développement territorial.

2. *Vous analyserez le profil du couple-dirigeant afin de comprendre la trajectoire qu'ils ont insufflée à leur entreprise. Pour cela, vous identifierez les compétences clés ainsi que leur agencement.*

La direction bicéphale de l'entreprise ne présente pas d'originalité particulière : les très petites entreprises fonctionnent fréquemment suivant ce schéma. En revanche, le rôle de Marie-Laure assumant des responsabilités d'entrepreneur traduit une évolution tendancielle du secteur de l'artisanat. Le développement de l'entreprise tient nécessairement à son implication dans la stratégie et sa traduction opératoire.

Bruno

Vision élargie :
Entreprise/métier/territoire
Créativité
Expertise opératoire
Capacités relationnelles

Accumulation de projets
Enthousiasme débordant

Artisan-dirigeant

Marie -Laure

Vision raisonnée :
Entreprise/rigueur/performance
Rationalisation
Expertise en pilotage
Capacités en gestion

Sélection raisonnée des projets
Recherche de recentrage

Entrepreneur-gestionnaire

Figure 4.2 – Le couple dirigeant et la trajectoire de l'entreprise

Les compétences clés de l'entreprise

Stratégique
Partage des décisions renouvelé
Orientation de l'entreprise repensée

Environnementale
Coopérations originales
Animation externe
pour apports internes

Compétences clés :
Créativité
et
innovation

Opérationnelle
Produits originaux
et personnalisés
Développement artistique
fort

Organisationnelle
Réajustement interne
Évolution technique
Combinaison tradition/innovation

Figure 4.3 – Les compétences clés de l'entreprise

La combinaison des compétences est construite autour de la créativité et de l'innovation. C'est une architecture des compétences relativement complexe et peu transmissible à l'avenir.

3. *Finalement, vous expliquerez quelles sont les implications des différents choix qui s'offrent à Bruno et Marie-Laure pour assurer leur avenir. Sachant que Bruno et Marie-Laure ont deux filles qui ne souhaitent pas reprendre l'entreprise, vous indiquerez quel choix de développement ils peuvent privilégier à long terme.*

Plusieurs choix peuvent être proposés pour l'avenir.

Réduire l'implication collective	Pour se concentrer sur le métier et la formation. Risques : dirigeant indispensable, besoin de s'inspirer du collectif.
Maintenir l'implication collective	Céder une partie de l'entreprise de formation (gestion partagée avec d'autres artisans). Risques : difficultés de délégation, souhait de ne pas croître.
Former un repreneur dans l'esprit de l'entreprise	Il pourrait être à l'atelier pendant que Bruno et Marie-Laure développent le relationnel. Difficulté : profil artistique rare.
Monter en croissance pour vendre	Incompatible avec le profil. Discutable dans le maintien des compétences clés. Mais plus rentable à court terme.

Le développement à moyen terme semble relativement assuré. Mais à long terme, ce modèle d'entreprise montre ses faiblesses liées à la taille, mais surtout à la rareté des compétences clés portées par le couple dirigeant.

Conclusion

- L'entreprise Vidal offre un extraordinaire potentiel en montrant l'intérêt des logiques d'actions collectives pour soutenir la créativité et l'innovation.
- Ce cas expose également les difficultés à trouver un équilibre entre ressources stratégiques propres et ressources stratégiques collectives.

Cas

5

Ethiquable

Leïla TEMRI

Présentation du cas

Problématique

Quelle performance pour une entreprise de l'économie sociale et solidaire dans un secteur ultra-concurrentiel ?

Résumé

Le cas traite de l'entreprise coopérative Ethiquable, entreprise de petite taille spécialisée dans la commercialisation de produits alimentaires de commerce équitable.

Objectif

L'objectif est de montrer comment une entreprise peut concilier les trois piliers du développement durable en défendant des valeurs fortes sur un marché concurrentiel, en croissance, mais ralenti par la crise de 2008.

Outils mobilisés

Les outils classiques de l'analyse stratégique pourront être mobilisés, mais les problématiques stratégiques de la RSE et leur mise en œuvre seront également abordées, notamment à travers la prise en compte des attentes des parties prenantes.

L'entreprise Ethiquable, créée en 2003, a accompagné les débuts du commerce équitable en France, et, malgré quelques difficultés, a su s'adapter à l'évolution du marché et de la concurrence.

Focus

Le commerce équitable

En 2001, les principaux réseaux internationaux du commerce équitable ont proposé la définition suivante : « Le commerce équitable est un **partenariat commercial**, fondé sur le **dialogue**, la **transparence** et le **respect**, dont l'objectif est de parvenir à une plus grande **équité dans le commerce mondial**. Il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions commerciales et en garantissant les **droits** des producteurs et des travailleurs marginalisés, tout particulièrement au **Sud** de la planète. Les organisations du commerce équitable, soutenues par les consommateurs, s'engagent activement à soutenir les producteurs, à sensibiliser l'opinion et à **mener campagne en faveur de changements dans les règles et pratiques du commerce international conventionnel.** »

Il a été reconnu officiellement en France dans la loi du 2 août 2005 sur les petites et moyennes entreprises (PME), et par la mise en place d'une Commission nationale pour le commerce équitable (CNCE), tandis qu'un « Plan national en faveur du commerce équitable » destiné à soutenir le secteur a été lancé en 2013. Le commerce équitable Nord-Nord a été reconnu dans la loi relative à l'économie sociale et solidaire de 2014. Selon la PFCE (Plateforme du commerce équitable), la mise en place d'une filière de commerce équitable se traduit par un partenariat entre une entreprise acheteuse et une organisation de producteurs, articulé autour d'engagements réciproques. En particulier, l'acheteur doit s'engager à :

- payer un prix juste aux producteurs, couvrant tous les coûts de production et leur assurant un niveau de vie décent ;
- garantir une relation commerciale inscrite dans la durée ;
- garantir des conditions et des délais de paiement avantageux, à travers notamment le préfinancement des récoltes ;
- financer des projets de développement collectifs visant au développement des capacités et à l'autonomisation des organisations ;
- soutenir les organisations de producteurs ;
- informer et sensibiliser les consommateurs et citoyens.

Afin de garantir le respect de ces engagements, les organisations du commerce équitable ont mis en place des labels. Les principaux labels sont « Fairtrade Max Havelaar », « Ecocert Equitable », « World Fairtrade Organization » (WFTO), « Bio Equitable », et plus récemment, « Symbole Producteurs Paysans » (SPP).

Actuellement, une polémique existe autour du souhait de Max Havelaar d'étendre sa certification à l'agriculture de contrat[1] et aux plantations.

1. Dans le commerce équitable, l'agriculture de contrat consiste à certifier des entreprises exportatrices qui se fournissent non pas auprès de coopératives, mais auprès de producteurs individuels, avec lesquels elles ont signé des contrats.

1 Historique et stratégie

L'histoire d'Ethiquable débute par la rencontre, dans les années 1980, entre deux étudiants d'école de commerce, alors âgés d'une vingtaine d'années, Rémi Roux et Stéphane Comar, et Christophe Eberhart, un ingénieur agronome impliqué dans l'appui aux organisations paysannes, dans le cadre d'une ONG. Une quinzaine d'années plus tard, en 2003, après des expériences professionnelles diverses qui ont amené Rémi Roux à bien connaître les méandres de la négociation avec la grande distribution, Stéphane Comar l'organisation et la gestion de filières agro-tropicales, et Christophe Eberhart les organisations paysannes du Sud, tous trois décident de s'associer afin d'accompagner les débuts du commerce équitable en France, et de donner ainsi du sens à leur activité. Le commerce équitable s'efforce de garantir aux producteurs du Sud un prix juste pour leurs produits (cf. focus ci-dessus). Les fondateurs choisissent de créer une entreprise à Fleurance, petite ville située dans le Gers, en zone rurale défavorisée, et adoptent un statut de Société coopérative et participative (SCOP). Il s'agit d'une entreprise commerciale de type SA ou SARL dont les salariés sont associés majoritaires au capital (cf. focus ci-dessous). Ethiquable est ainsi la première SCOP en France – mais pas la première entreprise – à importer, conditionner et commercialiser des produits alimentaires issus du commerce équitable. Les fondateurs optent également pour une commercialisation en grande distribution, afin de bénéficier au plus grand nombre de petits producteurs possible. Ils imposent toutefois aux distributeurs un cahier des charges excluant les marges arrière[1], et précisant le taux de marge acceptable. Selon les fondateurs, ces conditions ont été acceptées d'une part parce que les entreprises de commerce équitable étaient peu nombreuses, d'autre part parce que les produits n'étaient ainsi pas trop chers, et contribuaient à améliorer l'image des points de distribution.

 Focus

La SCOP

Dans une SCOP, les salariés doivent détenir au moins 51 % du capital, et 65 % des droits de vote, tandis qu'inversement, les associés extérieurs ne peuvent pas détenir plus de 49 % du capital et 35 % des droits de vote. Les salariés deviennent obligatoirement actionnaires de l'entreprise au bout de deux ans. Ils disposent d'un droit de vote par salarié. Les dirigeants sont élus par les associés salariés, pour une durée maximale de 4 à 6 ans selon le statut, et sont rééligibles. Ils peuvent toutefois être révoqués à tout moment par l'assemblée des associés ou le conseil d'administration. Les résultats de l'entreprise doivent être répartis en trois parties :
– un prélèvement de 15 % minimum est affecté à la constitution des réserves

1. Rémunération payée par les fournisseurs aux distributeurs après la vente, et qui modifie donc les marges en rayon.

☞

légales, un autre de 1 % minimum à une réserve statutaire ou « fonds de développement ». En outre, une partie des réserves peut être transformée en provision pour investissement (PPI), à condition d'être investie en matériel dans les 4 ans, mais les réserves sont impartageables, et ne peuvent, par exemple, être distribuées à un sociétaire lors de son départ ;

- un minimum de 25 % du résultat est attribué aux salariés, associés ou non. Cette somme peut être bloquée pendant 5 ans, ce qui évite le paiement de charges sociales et patronales ;
- une part peut être versée aux associés sous forme d'intérêt aux parts sociales, à condition que cette part soit inférieure aux réserves et à la part distribuée aux salariés.

Le statut de SCOP présente en outre un certain nombre de particularités fiscales. Ainsi, les réserves, la part distribuée aux salariés, et l'éventuelle provision pour investissement (PPI) sortent de l'assiette fiscale de l'impôt sur les sociétés, auquel la SCOP, comme toute entreprise, est assujettie.

Les SCOP sont soumises tous les ans ou tous les cinq ans, selon qu'elles travaillent ou non avec un commissaire aux comptes, à un processus de révision, autrement dit à un audit externe destiné à s'assurer que les principes coopératifs et les règles statutaires sont bien respectés.

La principale difficulté, lors du démarrage de l'entreprise, fut le financement. 25 personnes, amis et famille, apportèrent près de la moitié du capital, mais durent se constituer en SAS (société par action simplifiée), comptant pour une voix dans la SCOP, afin de respecter le principe de la majorité des voix aux salariés. Le reste des fonds fut obtenu grâce à des emprunts contractés auprès de structures de financement de l'économie sociale et solidaire (Crédit coopératif, Nef, etc.). Selon les fondateurs, l'obtention d'un montant d'emprunts égal à deux fois et demi le capital n'a été possible que grâce au statut de SCOP.

En 2003, 14 produits labellisés Max Havelaar sont lancés dans 45 magasins, générant un chiffre d'affaires de 35 000 euros. L'entreprise poursuit régulièrement sa croissance en termes de produits vendus, de chiffre d'affaires et de salariés, atteignant en 2007 un chiffre d'affaires de 18,5 millions d'euros, avec 71 salariés, une gamme de plus de 100 produits distribués dans plus de 3 500 points de vente, et réalisés en partenariat avec plus de 20 coopératives partenaires. Toutefois, entre 2008 et 2011, la croissance est stoppée par la crise, tandis que la concurrence s'est renforcée, et Ethiquable, déficitaire, est dans l'obligation de supprimer 9 postes. Durant cette période difficile, les salariés ne perçoivent pas d'augmentation, mais une part de 3 % des salaires continue à être bloquée pendant 5 ans pour alimenter le capital social.

En 2008, l'ensemble des produits Ethiquable est certifié « Bio », tandis que l'entreprise obtient la certification ISO 9001. Sept nouvelles filières sont créées entre 2008 et 2011 dans des pays en difficulté tels qu'Haïti et Madagascar.

En 2009, la SCOP Ethiquable essaime en Belgique et en Allemagne, et prend une participation dans une autre SCOP, Café Michel, qui torréfie et commercialise du café bio de commerce équitable en circuit spécialisé bio.

En 2010, elle adopte le label « Equitable » délivré par le groupe Ecocert, spécialisé à l'origine dans la certification des produits d'agriculture biologique.

En 2011, l'entreprise lance 15 produits réalisés en partenariat avec 9 groupements de producteurs français autour de la charte « Paysans d'ici » qu'elle a élaboré, et en 2012, elle adopte la certification équitable « Symbole Producteurs Paysans », label créé par un réseau de producteurs d'Amérique latine.

Enfin, en 2013, l'entreprise finalise une levée de fonds de 5,2 millions d'euros auprès de différents organismes finançant l'économie sociale et solidaire (Crédit coopératif, Nef, outils de financement des SCOP, différentes banques et fonds d'investissement spécialisés).

Ethiquable a reçu de nombreux prix en raison de son engagement : prix de l'engagement du Sénat en 2008, Prix de l'engagement sociétal en 2012, Marianne d'Or du développement durable en 2013[1].

En 2014, Ethiquable commercialise 6 millions de produits issus d'une gamme de 120 produits équitables et biologiques, distribués dans près de 4 000 points de vente en grande surface et boutiques spécialisées. Le café représente environ la moitié de ses ventes, et elle commercialise également du thé, du chocolat, des jus de fruits, une gamme d'épicerie sucrée (biscuits, sucre, cacao en poudre, etc.), une gamme d'épicerie salée (épices, quinoa, riz, etc.), des produits pour l'apéritif, la gamme « Paysans d'ici » (farine, lentilles, confitures, jus de fruits, etc.), et enfin une gamme spécifique pour la restauration hors domicile. Elle revendique le choix de « saveurs authentiques », issues de terroirs, mobilisant des savoir-faire traditionnels. Elle réalise un chiffre d'affaires de 14,5 millions d'euros représentant 12 % de parts de marché du commerce équitable en GMS. Elle distribue en outre ses produits en restauration hors domicile (cantines scolaires, restaurants d'entreprise…) et à travers sa boutique en ligne. Elle détient des participations dans les SCOP Ethiquable Benelux et Allemagne (40 % du capital de chacune d'elles) et la SCOP Café Michel à Bordeaux (45 %).

Ethiquable a créé 19 filières de commerce équitable dans le monde, à travers des partenariats avec 39 coopératives de petits producteurs dans 23 pays en Amérique latine, Afrique et Asie, ainsi qu'une dizaine de groupements de producteurs en France. Elle compte 61 salariés, dont 44 sociétaires de la SCOP, et son activité génère un impact direct pour 35 000 producteurs. Elle dispose d'un bureau permanent à Quito (Équateur), d'un autre en région parisienne, ainsi que d'un entrepôt de plus de 3 000 m² à Fleurance.

1. Il s'agit de l'une des catégories d'un palmarès annuel établi par le cabinet Ernst & Young.

La levée de fonds de 2013 est destinée à soutenir cinq axes de développement prioritaires :

– la mise en place d'un ERP (*Enterprise resource planning*), logiciel de gestion intégrant l'ensemble des données des différentes fonctions de l'entreprise, permettant d'améliorer la gestion globale et le calcul des coûts ;
– une rénovation de l'identité visuelle de la marque et des packagings produits, afin de mieux expliquer chaque projet, et l'engagement de la société ;
– l'accroissement de la commercialisation des produits Ethiquable en Belgique et en Allemagne ;
– le développement du partenariat avec la SCOP Café Michel à travers l'extension de la marque commune Terra Etica à de nouveaux produits tels que le thé, le sucre et le chocolat, en circuits de distribution bio ;
– le développement de la gamme « Paysans d'ici », produite en partenariat avec des groupements de producteurs français.

2 Le fonctionnement de l'entreprise

En termes de fonctionnement interne, la localisation de l'entreprise vise à développer l'emploi local dans une région rurale défavorisée. Au bout de deux ans de présence dans l'entreprise, le salarié doit présenter sa candidature au sociétariat lors de l'assemblée générale. Aucune candidature n'a jusqu'ici été refusée. Les salariés peuvent recevoir une formation afin d'être mieux à même de participer activement aux prises de décision lors des assemblées générales, où ils disposent d'un droit de vote chacun, et élisent le directeur et le comité de direction tous les trois ans. L'organisation est toutefois hiérarchisée, les décisions opérationnelles étant prises par les responsables concernés.

L'échelle de salaires est comprise volontairement dans une fourchette qui va du simple au triple entre les salaires les plus bas et les plus élevés. Cette disposition est plus contraignante que les exigences de l'agrément « Entreprise solidaire » détenu par Ethiquable.

L'entreprise, avec la collaboration de l'ADEME[1], a procédé à une analyse de cycle de vie de deux de ses familles de produits : le café et le riz. Les résultats l'ont amenée à modifier ses pratiques, en France comme dans les pays producteurs. Ainsi, le transport par bateau et le ferroutage sont privilégiés. Les emballages ont été modifiés, y compris les étiquettes et l'encre d'impression. Un emballage sans aluminium (matière considérée comme polluante) a été mis au point pour le café. Son coût de revient est cependant plus élevé. Enfin, un processus d'amélioration continue de l'impact environnemental de l'entreprise a été inscrit dans le plan stratégique. Il se traduit par exemple par la dématérialisation des documents papiers, la mise en œuvre du tri des déchets à l'entrepôt, ou encore la formation de l'équipe commerciale à l'éco-conduite.

1. Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

3 Les relations avec les producteurs

Ethiquable a choisi de ne travailler qu'avec des organisations de petits producteurs issus de l'agriculture familiale, ce qui exclut les plantations et l'agriculture de contrat[1]. Selon l'entreprise, l'agriculture paysanne, qui produit déjà entre 50 et 70 % de l'alimentation mondiale, doit être soutenue grâce à des conditions de commercialisation adéquates telles que celles proposées par le commerce équitable, afin de créer de l'emploi en milieu rural, d'approvisionner les villes et les campagnes localement, et d'assurer une gestion durable des ressources naturelles. Ethiquable soutient également une forme écologique d'agriculture : l'agroforesterie.

Elle s'engage avec les coopératives dans le cadre de conventions de partenariat d'une durée de 3 ans renouvelables, correspondant aux spécifités du commerce équitable. Les projets sont sélectionnés non seulement à partir du potentiel de valorisation de « la richesse gustative des terroirs », mais également à partir de l'existence d'un projet de développement et d'autonomisation des acteurs.

Les prix équitables sont adaptés à chaque coopérative, en prenant en compte les particularités de chaque situation. Mais le partenariat ne se limite pas simplement à offrir des prix plus rémunérateurs. Il vise également à renforcer les capacités et l'autonomisation des organisations de producteurs, grâce à des prix stables, mais aussi à des actions d'accompagnement technique, organisationnel et de préfinancement. Des transferts de technologie sont réalisés sous l'égide d'Ethiquable, en collaboration avec des ONG, y compris entre pays du Sud. Ethiquable a également accompagné la certification « Bio » de certains de ses partenaires, mais a aussi permis de redécouvrir et de valoriser des variétés oubliées, favorisant la préservation de la biodiversité.

L'accompagnement technique permet également d'améliorer la qualité des produits et de développer la production.

En dehors du chocolat, l'entreprise privilégie la transformation des matières premières dans le pays producteur, afin de maintenir localement la valeur ajoutée. Elle accompagne les producteurs à cet effet. De nombreux produits arrivent ainsi en France entièrement transformés et emballés. L'exportation directe par les producteurs dans le cadre de ces actions de développement a même constitué une première pour certains pays.

La création de filières de commerce équitable a permis dans certains cas de freiner l'exode rural, de valoriser le rôle des femmes, de promouvoir l'identité culturelle de certaines communautés, ou encore de développer des projets sociaux : construction d'écoles, de centres de formation, ou encore d'hôpitaux.

1. Dans le commerce équitable, l'agriculture de contrat consiste à certifier des entreprises exportatrices qui se fournissent non pas auprès de coopératives, mais auprès de producteurs individuels, avec lesquels elles ont signé des contrats.

4 Les chiffres du commerce équitable

Selon la plateforme du commerce équitable (PFCE), dans le monde, les chiffres des ventes de produits de commerce équitable sont passés de 1 milliard d'euros en 2003 à plus de 5,5 milliards en 2012, et les produits sont commercialisés dans 70 pays consommateurs. La même année, ce sont plus de 2 millions de producteurs, soit, avec leurs familles, environ 10 millions de personnes qui en bénéficient, dans 75 pays d'Afrique, d'Asie, et d'Amérique latine. Ils font partie de 1 400 organisations professionnelles.

En termes de consommation, le Royaume-Uni est en tête des ventes, avec 1 498 million d'euros en 2012, suivi par les États-Unis, l'Allemagne, la France puis la Suisse. La banane est le principal produit vendu en volume ; il est suivi par la canne à sucre, le café, le cacao et les jus de fruits.

En France, le marché est en évolution constante depuis 2004, avec cependant un tassement depuis 2008, particulièrement marqué entre 2008 et 2012 (cf. figure 5.1). En 2013, le chiffre d'affaires est d'environ 429 millions d'euros, en augmentation de près de 11 % par rapport à 2012. Les produits alimentaires en constituent la très grande majorité avec 89 % des ventes : café (49 % du volume total en 2011), cacao (14 %), thé (7 %), sucre (6 %), banane (5 %), riz… Le reste du chiffre d'affaires est fait grâce au textile, aux cosmétiques, à l'artisanat et au tourisme. En 2013, 67 % des produits de commerce équitable sont également « Bio ». Le marché du bio est quant à lui en développement, et les consommateurs souhaitent trouver des produits bio en GMS.[1]

Le commerce équitable en France est réalisé par près de 400 entreprises (hors distribution), qui totalisent plus de 10 000 emplois. Ce sont essentiellement des PME, et leur nombre est en croissance. 266 entreprises mettent en marché des produits équitables sous leur marque, mais seules 18 d'entre elles sont spécialisées dans l'équitable.

39 % des produits de commerce équitable sont distribués en GMS et dans les réseaux de distribution conventionnels (contre 42 % en 2012), tandis que la part de la consommation hors domicile (hôtellerie et restauration, restauration collective, achats professionnels, distribution automatique), et la part des réseaux de distribution bio sont en progression (respectivement 34 % et 17 % des ventes).

Selon LSA, en 2009, cinq marques se partageaient 60 % du marché de l'équitable en GMS : Malongo (19,1 millions d'euros), Alter Eco (17,3 millions d'euros), Ethiquable (16,9 millions d'euros), Lobodis (11,3 millions d'euros) et Jardin Bio (6,2 millions d'euros), tandis que les MDD connaissaient les croissances les plus fortes. Alter Eco, principal concurrent d'Ethiquable, a été racheté en 2013 par Distriborg, qui détient les marques bio Bjorg et Bonneterre et est une filiale du grand groupe néerlandais Wessanen.

1. Source : baromètre Agence BIO.

La consommation se développe en France, avec un panier moyen par habitant par an de 6,54 euros en 2013, contre 3,30 euros en 2006. En Europe, la Suisse et la Grande-Bretagne sont en tête, avec respectivement 41 euros et 34,50 euros par habitant dépensés en 2012, tandis que l'Allemagne et l'Espagne, avec respectivement 6,10 euros et 0,60 euro, se situent derrière la France, où la notoriété du commerce équitable a atteint 97 % des Français.

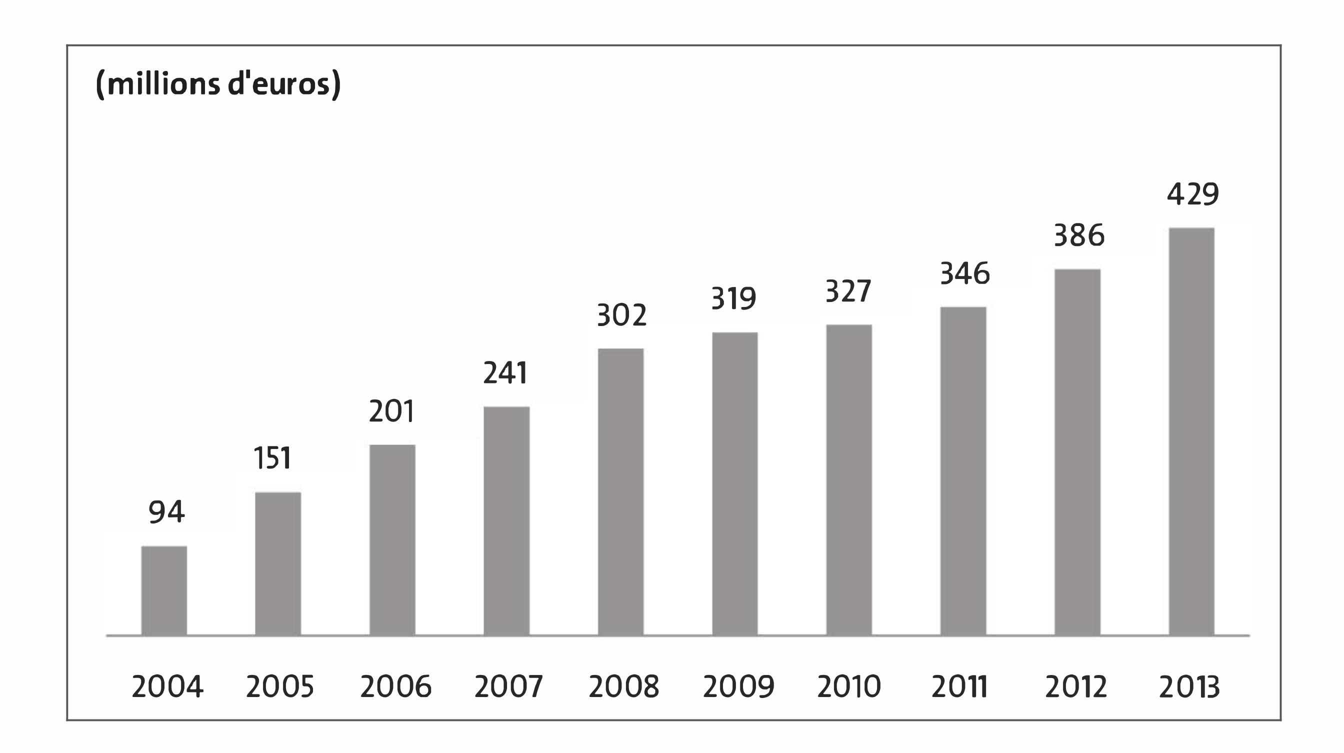


Figure 5.1 – L'évolution du chiffre d'affaires du commerce équitable en France (2004-2013)

Questions

Compte tenu de ces informations, analysez la stratégie d'Ethiquable :

1 ■ Vous montrerez comment Ethiquable s'efforce de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Vous différencierez ce qui relève du statut de l'entreprise (SCOP), de l'activité (commerce équitable), et des choix de l'entreprise.

2 ■ Vous réaliserez un diagnostic stratégique d'Ethiquable, en identifiant ses forces et ses faiblesses face aux opportunités et aux menaces de son environnement.

3 ■ Que pensez-vous des orientations stratégiques d'Ethiquable ?

4 ■ Quelles recommandations formuleriez-vous ?

CORRIGÉS • CORRIGÉS • CORRIGÉS • CORRIGÉS

L'entreprise Ethiquable, sous statut coopératif et opérant dans le secteur du commerce équitable, traduit l'engagement de ses fondateurs, mais aussi de ses salariés dans ces formes de solidarité, souvent considérées comme des modèles en matière de développement durable. Elle se situe néanmoins dans un secteur concurrentiel, celui de l'agroalimentaire. De surcroît, elle a choisi de commercialiser ses produits dans la grande distribution, se trouvant ainsi directement en concurrence avec des produits conventionnels, mais aussi avec des marques de distributeurs récemment engagées dans ce secteur, alors que celui-ci décline légèrement dans ce canal de distribution.

Fortement engagée en faveur du développement durable, l'entreprise s'efforce de traduire cet engagement dans son fonctionnement quotidien et dans ses relations avec ses parties prenantes. Les SCOP et l'activité de commerce équitable sont soumises à des règles strictes, garanties, en ce qui concerne le commerce équitable, par des labels attestés par des contrôles fréquents. Néanmoins, l'entreprise cherche à aller au-delà même de ces obligations.

Nous analyserons comment l'entreprise Ethiquable s'efforce de créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes, en allant au-delà des obligations liées à son statut de SCOP d'une part, et à son activité de commerce équitable d'autre part.

Puis nous réaliserons un diagnostic stratégique d'Ethiquable, en analysant notamment les orientations récentes de l'entreprise, et formulerons quelques recommandations.

1. *Vous montrerez comment Ethiquable s'efforce de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Vous différencierez ce qui relève du statut de l'entreprise (SCOP), de l'activité (commerce équitable), et des choix de l'entreprise.*

La forme de SCOP, tout comme l'activité de commerce équitable, comprennent dans leur statut la nécessité de prendre en compte les attentes d'un ensemble de parties prenantes, notamment : salariés-coopérateurs, fournisseurs, communautés locales au Nord comme au Sud, clients, consommateurs et organismes de financement. Cependant, la création de valeur ne se traduit pas uniquement en termes monétaires.

- Envers ses **salariés**, qui sont aussi les propriétaires de l'entreprise, la SCOP s'efforce d'aller au-delà de ses obligations légales. Ainsi, le statut de SCOP

implique la démocratie, à travers la participation des salariés aux grandes décisions et à l'élection des dirigeants, avec même une formation facultative à cet effet. Mais Ethiquable pratique aussi, dès qu'elle le peut, un taux de distribution des excédents aux salariés, supérieur aux obligations légales (25 %), et a réduit les écarts de salaires en deçà des exigences du label « Entreprise solidaire ». Cependant, la rémunération n'est pas la valeur première recherchée par les salariés. Ils sont avant tout en quête de sens dans leur activité, où les salaires des cadres sont souvent en dessous de ceux de la concurrence, et les possibilités d'évolution de carrière moindres, mais où la pression sur les salariés est moins forte, et où ils se sentent davantage reconnus.

- Envers les **fournisseurs**, l'entreprise pratique les prix et octroie les autres avantages financiers exigés par les cahiers des charges des différents organismes certifiant ses produits. Mais elle s'efforce même d'aller au-delà de ces exigences en favorisant et accompagnant la transformation dans le pays d'origine, en identifiant et accompagnant des projets originaux porteurs de nouvelles activités, d'autonomie, de bien-être social, d'identité culturelle et de pouvoir politique. Elle favorise et accompagne les pratiques agro-écologiques bénéfiques pour l'environnement, la biodiversité, et l'amélioration de la qualité des produits. Elle s'efforce ainsi de combiner les dimensions économique, sociale et environnementale.
- Envers ses **enseignes clientes**, Ethiquable propose un élargissement des gammes et une contribution à la réputation des enseignes, à condition qu'elles respectent son cahier des charges et limitent leurs marges.
- Envers les **consommateurs**, Ethiquable propose des produits biologiques, de qualité, porteurs de sens, puisque le consommateur participe à l'amélioration des conditions de vie de producteurs défavorisés dans les pays du Sud, et qui lui permettent de découvrir de nouvelles saveurs. En passant par la grande distribution, elle espère s'adresser au plus grand nombre, même si un supplément de prix – le plus faible possible – est demandé.
- Ethiquable s'efforce également de contribuer à l'emploi local dans une **région rurale** au départ défavorisée. Le lien avec le territoire est l'une des caractéristiques de l'économie sociale et solidaire. Mais ici, il n'est pas obligatoire.
- Enfin, Ethiquable se doit de donner des garanties aux **organismes** qui contribuent au financement de son développement. Ainsi, Le Comptoir de l'Innovation (l'un des organismes ayant participé à sa levée de fond de 2013) est un fonds français spécialisé dans l'« *impact investing* », un mode de financement à long terme (5 à 7 ans) qui recherche un retour sur investissement à double impact, financier et social ou environnemental mesurable, et propose un accompagnement stratégique.

Ainsi, avec en outre toutes les mesures prises en faveur de l'environnement en France, Ethiquable agit sur les trois composantes du développement durable, même si cela génère parfois quelques contradictions (au niveau du transport notamment). Dans ce cas, l'entreprise déclare privilégier l'humain.

2. *Vous réaliserez un diagnostic stratégique d'Ethiquable, en identifiant ses forces et ses faiblesses face aux opportunités et aux menaces de son environnement.*

Une analyse SWOT peut être réalisée pour l'entreprise Ethiquable (tableau 5.1).

Tableau 5.1 – L'analyse SWOT de l'entreprise Ethiquable

Opportunités	Menaces
Croissance du commerce équitable au niveau mondial et en France, avec reprise depuis 2012. Prépondérance des produits alimentaires dans le commerce équitable. Peu d'entreprises spécialisées. Développement de l'activité dans de nouveaux canaux de distribution : restauration hors domicile, magasins spécialisés. Forte notoriété du commerce équitable auprès des consommateurs. Croissance du marché du bio en France.	Stagnation, voire déclin dans la GMS. Concurrence forte, notamment des MDD, et des grandes entreprises non spécialisées (ex. : Malongo pour le café). Rachat du principal concurrent, Alter Eco, non coopérative, par Distriborg. Multiplication des labels qui crée la confusion.
Forces	**Faiblesses**
– Labellisation « équitable » et « bio ». – Produits de qualité. – Marque commerciale propre. – Support des organisations de l'économie sociale et solidaire, notamment appuis financiers et stratégiques. – Innovations (produits, procédés, emballages…). – Internationalisation.	– Notoriété inférieure à celle d'Alter Eco. – Coûts de revient élevés. – Entreprise de petite taille (pouvoir de négociation faible). – Faible présence en distribution spécialisée. – Recours obligatoire aux financements externes, remboursables.

3. *Que pensez-vous des orientations stratégiques d'Ethiquable ?*

L'entreprise a su s'adapter aux évolutions du contexte, après une période délicate entre 2008 et 2011. Elle s'est internationalisée, s'est diversifiée (nouveaux segments), et elle mise sur la qualité irréprochable de ses produits et sur l'innovation. Cependant, elle ne contrôle pas entièrement sa présence en distribution spécialisée, qui s'effectue *via* un partenariat et nécessite l'investissement dans une nouvelle marque. Elle peut bénéficier de l'engouement pour le bio, notamment à travers ses produits de commerce équitable Nord-Nord, qui s'inscrivent bien dans les tendances de la consommation.

4. *Quelles recommandations formuleriez-vous ?*

En termes marketing, on peut noter une petite contradiction entre son statut coopératif, mis en avant et bien connu dans les milieux avertis, et la vente en grande distribution, où la notoriété de l'entreprise auprès des consommateurs est moindre, alors que dans la distribution spécialisée, une autre marque est développée. La récente communication télévisée de son principal concurrent va peut-être bénéficier à l'ensemble du commerce équitable, mais renforcera également la notoriété de celui-ci et son association avec le commerce équitable dans l'esprit du consommateur. Améliorer la notoriété d'Ethiquable auprès des consommateurs de la grande distribution semble ainsi une nécessité.

Cas

6 La Caisse d'Épargne Côte d'Azur

Emmanuelle Reynaud et Aurélie Walas

Présentation du cas

Problématique

La « banque 2.0 » : quelle transformation du modèle bancaire dans la nouvelle ère informationnelle et du numérique ?

Résumé

Ce cas s'intéresse à l'innovation de la banque dans un contexte de fortes évolutions sectorielles. Élaboré à partir de l'évolution de la Caisse d'Épargne Côte d'Azur (CECAZ), il est composé de trois parties représentant les transformations majeures de cette banque historique. La première partie présente l'innovation de la CECAZ depuis ses origines. La seconde partie explique le mode d'organisation centralisée à la BPCE et la dernière partie se focalise sur l'organisation de l'innovation à la CECAZ.

Objectifs

Ce cas permet d'appréhender les mécanismes internes d'innovation dans un contexte de gouvernance hybride. Il a ainsi pour objectif de donner les moyens de comprendre les influences de la gouvernance et des parties prenantes sur la capacité à innover et de sensibiliser à la thématique des parties prenantes.

Ses objectifs pédagogiques sont d'amener les étudiants à organiser les informations sur une entreprise et son secteur, présentés à plusieurs endroits du cas, de les rendre capables d'identifier une problématique spécifique d'entreprise et le rôle des parties prenantes dans la vie de l'entreprise, ainsi que d'encourager leur créativité dans la résolution de problèmes.

Outils mobilisés
- Innovation intra-organisationnelle et participative.
- Gouvernance hybride.
- Parties prenantes.

1 Le rôle de l'innovation dans la création et la transformation de la banque

1.1 Une naissance marquée par la proposition d'un modèle bancaire innovant

La Caisse d'Épargne Côte d'Azur (CECAZ) forme, avec seize autres caisses régionales de France, le réseau des Caisses d'Épargne. Ce réseau s'est construit autour d'un nouveau modèle bancaire. Sa création remonte à 1818 à l'initiative de Benjamin Delessert et François de La Rochefoucauld-Liancourt. À une époque où les services de la banque étaient réservés aux plus fortunés, sa création participa à renverser ce modèle d'épargne, pour apporter les services bancaires au plus grand nombre, et notamment aux plus défavorisés. Les Caisses d'Épargne ont depuis appris à innover et à se réinventer au cours de leurs deux siècles d'existence, tout en gardant leur culture de l'intérêt général.

Consacrées organismes privés d'utilité publique et rattachées au Trésor, les caisses avaient pour principales activités, jusque dans les années 1950, le financement du logement social et des acteurs locaux, ainsi que la collecte des dépôts des petits épargnants sur les livrets A dont elles avaient le monopole. Facile d'utilisation, rémunérant les petits dépôts, ouvert aux hommes mais aussi aux femmes et aux enfants, cet instrument était novateur à cette époque.

Banque de proximité fortement engagée dans les territoires où elle s'implante, la Caisse d'Épargne (CE) s'investit dans de nombreuses actions sociales et dans le financement de causes philanthropiques. Elle distribue notamment des bons alimentaires ou de charbon aux plus défavorisés et des allocations spécifiques aux ménages en difficulté, ou elle finance la mise en place de jardins ouvriers et de lits dans les hospices. Cette proximité se traduit également par le déploiement d'un moyen innovant d'apporter les services bancaires aux habitants des petites campagnes : le guichet itinérant installé dans leurs « cars succursales ».

L'activité de crédit étant fortement encadrée par l'État et les CE dépendant directement du Trésor, elles diversifient leur offre sur les nouveaux types de produits auxquels l'État leur donne accès. Elles commercialisent ainsi le livret Épargne-Logement (1965), le livret B (1966), la première SICAV (1967), les PEL et bons d'épargne (1969), le compte chèques (1978), le livret d'Épargne Populaire et la carte bleue (1982).

Les concurrents se développent également sur ces marchés et se distinguent par des innovations de produits ou de management. La Société Générale (SG) crée ainsi une formation intensive unique sur les techniques de financement à moyen et long termes, le « Vivier commercial » (1967), lui permettant de se démarquer par ses experts spécialisés. La Banque Populaire (BP) crée la première carte de retrait international, de crédit revolving et de garantie de chèques, l'Intercarte (1968) tandis que le Crédit Mutuel (CM) invente la bancassurance (1970). Le Crédit Agricole (CA), après avoir organisé la gestion de sa marque, différencie son image en lançant en 1976 sa signature : « le bon sens près de chez vous ».

1.2 La première grande vague de modernisation du secteur bancaire français

La loi bancaire de 1984 dérégule l'activité de crédit, offre un cadre juridique universel pour l'ensemble des banques et décloisonne les activités bancaires. Toute banque française est ainsi autorisée à se développer sur les activités de détail (gestion des dépôts, des crédits et des moyens de paiement), d'investissement et de marché.





Figure 6.1 – Soixante ans de construction du groupe Caisse d'Épargne

Pendant les vingt années qui suivent la réforme de 1984, les CE accompagnent la vague de modernisation de leur secteur arrivé à maturité et bouleversé par l'arrivée d'Internet. Les stratégies concurrentielles étant centrées sur la diversification, les banques innovent ou s'approprient les innovations concurrentes.

Les CE lancent en 1985 la campagne de communication « L'Ami financier » afin de faire connaître leur modernisation tout en assurant le prolongement et le respect de leur vocation initiale. Elles élargissent leur gamme de produits avec l'assurance-vie, les SCPI, le livret Jeune, l'assurance-risque, ainsi que les prêts à taux variables, renouvelables, à taux zéro, ou étudiant. Leurs services évoluent avec la mise en place d'un Centre de relation clientèle, de distributeurs en libre-service devant les agences, ainsi que d'un site Internet donnant la main aux clients sur les opérations de consultation du compte, d'impression du relevé et de virements de compte à compte.

Les banques concurrentes s'approprient également ces nouvelles offres et innovent. Le Crédit Agricole propose le premier Plan d'épargne retraite en bancassurance ; la BNP affirme son leadership dans l'utilisation des nouvelles technologies de l'informatique et des communications (NTIC) en lançant la première offre de banque sur Internet (BNP Net) ; ou encore la Société Générale spécialise sa filiale S2G dans la gestion informatique des bases de données et le télémarketing. Ainsi, le secteur bancaire se transforme sur l'ensemble des marchés, la diffusion des innovations se traduisant par l'adaptation de chaque banque aux nouveaux marchés de produits.

Alors que les CE se diversifient, leur offre devient de plus en plus difficilement différenciable des autres banques, malgré leur monopole du livret A, amenant son président du directoire à préciser « Nous vivions du livret A, mais nous ne mourrons pas avec lui »[1]. Pour distinguer leur offre et leur image de la concurrence, les CE doivent se réinventer. Après avoir modernisé leur système informatique (2000) et créé une direction dédiée, elles s'internationalisent et déploient en 2005 un nouveau format d'agence en France, offrant plus de proximité. La même année, elles sont les premières banques en France à proposer la rémunération du compte courant. Elles modernisent également leur image par une campagne animalière personnifiant l'écureuil dans un dessin animé. Cassant le format publicitaire classique et formel des autres banques, elles se distinguent par une image jeune, sympathique et ludique.

1. *Le Nouvel Économiste*, 22-29 mai 1987.

2 L'organisation de l'innovation dans un contexte de gouvernance hybride

2.1 Un secteur bancaire français mouvementé depuis la crise financière de 2008

La crise bancaire et financière de 2008 accélère le mouvement de fusion des réseaux des CE et des BP, décidé pour mutualiser les ressources et solidifier les activités. François Pérol prend la tête de la BPCE, qui forme le nouvel organe central des deux grands réseaux, ainsi que de leurs nombreuses filiales d'activités de marché et d'assurance (Natixis, Banque palatine, Crédit foncier, BPCE International et Outre-mer…)

Les CE et les BP sont confrontées à de nouveaux défis qui s'ajoutent à celui de la différenciation. Le renforcement des contraintes en liquidité et en capital, suite aux instaurations de nouveaux mécanismes européens de régulation tels que Bâle III et l'Union bancaire, ainsi que la dépendance de l'activité de crédit à la conjoncture de déflation dans la zone euro en pleine crise et à la forte intensité concurrentielle, bousculent le modèle d'affaires du crédit bancaire.

L'ouverture à la concurrence du livret A et la levée de l'obligation de financer des PEL amènent les CE à revoir leur modèle économique. La crise de confiance des clients et la volonté des investisseurs de donner du sens à leurs investissements, les amènent à arrêter la campagne animalière pour viser une image plus sérieuse et valoriser leurs activités associées à leur ADN d'intérêt général, qui ne se retrouve pas chez les concurrents. Elles développent leurs dispositifs de microcrédit, de mécénat régional et de pédagogie financière. De nouvelles offres responsables sont proposées, tels que le prêt vert pour l'achat d'un véhicule propre ou la rénovation d'un logement, l'Investissement socialement responsable et les livrets Développement durable et territorial.

Les changements de comportement des consommateurs (volatilité, multi-bancarisation, envie de confort et de personnalisation…), l'évolution rapide des NTIC, ainsi que l'accès facilité aux médias ouvrent des opportunités d'affaires mais facilitent également le développement de nouvelles offres concurrentes. Les traditionnelles banques concurrentes de la BPCE font évoluer leurs offres. La Société Générale se démarque par un nouveau service sur les réseaux sociaux qui apporte à ses clients-internautes des réponses aux questions posées sur les réseaux et leur donne la possibilité de participer à la création de nouvelles offres. BNP Paribas, quant à elle, lance la première application bancaire de France pour montre connectée et crée le premier « *digital store* », mur de verre présentant en 3D les offres auxquelles peut souscrire le client en les faisant glisser avec sa main du mur vers sa tablette tactile ou en la flashant avec son smartphone. Les innovations dans le secteur bancaire semblent ainsi accompagner de manière ininterrompue ses évolutions, les banques continuant à innover et à prévoir de nouveaux projets, tels que la prévision de

l'ouverture d'un Village de l'Innovation pour héberger une centaine de start-ups, initiative sectorielle du Crédit Agricole.

Sur le *low cost*, les banques en ligne profitent de l'essor d'Internet pour proposer une offre uniquement à distance, présentant une concurrence nouvelle. L'élimination des coûts de structure des agences leur permet de proposer des frais réduits. L'offre du compte Nickel, basée sur les mêmes économies de coûts, propose l'ouverture d'un compte courant sans possibilité de découvert dans les bureaux de tabac. Après la bancarisation des groupes automobiles ou de la grande distribution, les banques voient apparaître la menace des géants du Net. Google, Facebook ou encore Apple, bénéficient de l'avantage concurrentiel de la détention de très nombreuses données sur les utilisateurs et des expertises pour les exploiter efficacement. Ces multinationales sont alors en capacité d'identifier et d'anticiper les besoins financiers de très nombreux consommateurs. Ces évolutions ont par ailleurs favorisé le développement des plateformes de financement participatif ou « *crowdfunding* » (KissKissBankBank, Ulule…), et de la monnaie virtuelle (bitcoins), aujourd'hui véritables produits de substitution.

2.2 L'organisation de l'innovation au nouvel organe central BPCE

Ces évolutions obligent le groupe BPCE à reconsidérer son modèle d'affaires basé sur le crédit, les frais bancaires et la relation client traditionnelle. De nouvelles orientations stratégiques sont définies. Alors que l'organe fédérant les CE propose un plan d'orientation pour dynamiser l'ADN d'intérêt général, BPCE définit un Plan stratégique groupe (PSG).

Une direction de l'innovation est alors créée au sein de l'organe central BPCE pour donner à l'ensemble des BP et des CE les moyens de se transformer, que ce soit par le biais de nouvelles offres, de nouveaux outils de travail ou de mécanismes financiers innovants. Le PSG définit quatre priorités :

– créer des banques de proximité leaders de la relation humaine et digitale ;
– passer d'une logique de crédit à une logique de financement ;
– devenir un bancassureur de plein exercice ;
– accélérer l'internationalisation du groupe.

Pour aider les BP et les CE dans la transition vers un modèle de financement, BPCE a investi dans un mécanisme de titrisation innovant au sein du groupe, offrant aux BP et aux CE la capacité de se refinancer en cas de crise de liquidité.

La première priorité du PSG – créer des banques de proximité leaders de la relation humaine et digitale – concerne directement les CE et les BP. Cette ambition se traduit par le développement du multicanal. Le modèle de proximité est ainsi revisité, des tablettes tactiles venant compléter les équipements informatiques dans les agences pour que les clients puissent choisir de manière interactive leurs produits et

y souscrire électroniquement. Parallèlement, de nouveaux services sont fournis aux caisses pour développer la banque à distance.

Les services de signature digitale et de coffre-fort numérique permettent aux clients de signer leurs contrats à distance et de les conserver dans un espace sécurisé. Sont également créées une application de gestion des comptes à distance et Dilizi, un service d'encaissement sur mobile pour professionnels. Une page Facebook et un lien Twitter viennent enrichir les modes de relation clients. Enfin, BPCE s'est attaquée aux marchés du paiement en ligne et par mobile. Son offre V.me vient directement concurrencer PayPal et Paylib. Son offre S-Money permet les paiements de mobile à mobile et depuis peu, d'un compte Twitter à un autre.

Le groupe a ainsi centralisé l'innovation pour développer des offres et outils utiles à l'ensemble du réseau. L'innovation est organisée au sein de l'organe central BPCE autour des pôles Stratégie, Innovation et Marketing, qui travaillent en commun et en mode projet. Dans le réseau, les responsables marketing et organisation peuvent participer à leur élaboration ou proposer d'être pilote dans leur mise en œuvre. Ce système permet à des caisses d'être les premières à mettre en place le projet et de tester son accueil sur le terrain par les clients et les collaborateurs. En fonction du retour du terrain, BPCE pourra décider de l'abandonner ou de le déployer dans toutes les caisses dans des conditions optimales.

3 La « banque nouvelle définition », entre la promotion de l'innovation intra-organisationnelle et la gestion du changement

3.1 L'innovation locale dans la banque coopérative et de proximité CECAZ

Dans le respect de la culture décentralisée, les BP et les CE disposent chacune d'un « référent innovation », lequel aidé par le pôle Innovation BPCE, promeut et anime l'innovation locale. Chaque année, tous les collaborateurs sont invités à voter pour des initiatives locales, les plus populaires étant récompensées aux Trophées de l'Innovation.

La Caisse d'Épargne Rhône Alpes est ainsi récompensée pour être la première banque du groupe BPCE à déployer, pour les personnes en situation de déficience visuelle, un dispositif de traduction orale des informations inscrites sur son site Internet et ses supports (Handi@ccess).

La Banque Populaire Provençale et Corse se distingue en donnant à ses clients la possibilité d'agir contre la fraude de leur carte bancaire, au moyen d'une application mobile innovante qui alerte instantanément en cas d'opération potentiellement douteuse sur la carte et leur permet de vérifier s'il s'agit d'une fraude et de la stopper si besoin.

La Caisse d'Épargne Aquitaine Poitou-Charentes invente quant à elle une nouvelle plateforme interactive de conseil, d'assistance et de service client : « Ma Caisse d'Épargne et moi ». Lorsque le client rencontre un problème, il peut simplement le formuler à la rubrique « Aide et conseil » et obtenir rapidement une réponse, ou avoir accès à différents canaux de conseils (forums, réseaux sociaux, applications…) ainsi qu'à la mise en relation directe du service SAV par le média de son choix (téléphone, mail, chat, web call-back).

L'innovation peut ainsi venir d'une des BP ou des CE, avant d'être généralisée à l'ensemble du réseau. Toutefois, la mutualisation des moyens et l'organisation des grandes orientations au sein de BPCE centralisent l'innovation. Elles limitent en ressources les BP et les CE dans leur démarche locale d'innovation, et instaurent une culture *top-down* de l'innovation.

Implantée dans le Var et dans les Alpes-Maritimes, la CECAZ est une banque coopérative qui appartient à ses sociétaires. Les sociétaires sont les clients qui participent à son fonctionnement en souscrivant à des parts sociales. Ils élisent des représentants qui siègent au Conseil d'orientation et de surveillance (COS). Ces derniers participent à la gouvernance de la banque avec un directoire composé de son président et des dirigeants des pôles Banque de détail, Banque de décideurs en région, Finance et ressources.

Sur proposition du directoire, le COS décide à la majorité des nouvelles orientations stratégiques, notamment des propositions d'innovation. Ainsi, l'innovation locale est aussi conditionnée aux compétences des dirigeants, tant en matière de construction d'un projet novateur, que d'agrégation des représentants élus autour du projet. La complexité de la gouvernance sur un mode centralisé et décentralisé agit fortement sur la capacité à innover.

Le nouveau président du directoire impulse dès sa prise de fonction en 2013 un véritable tournant vers la « banque 2.0 ». Il construit avec ses équipes un Plan d'orientation stratégique (POS) visant à accélérer la digitalisation et la spécialisation. Cette ambition se traduit par la recherche de la modernisation de la relation client, en s'appuyant sur « le meilleur des deux mondes » entre la banque de proximité et la banque digitale, ainsi que la création de métiers d'expertise et de structures dédiées aux marchés spécialisés.

Concrètement, le nouveau président du directoire propose de combiner le réseau d'agences dense et de qualité avec le déploiement rapide du digital. Il est décidé de développer un pôle d'expertise en gestion de fortune et de patrimoine, avec l'aide des techniques du *big data*. Ces projets furent votés à l'unanimité par le COS.

Si la proposition d'innovation doit convenir aux membres du COS pour être votée, sa faisabilité est également conditionnée par l'appui de son organe central BPCE et de ses prestataires. En effet, répondre aux objectifs du groupe permet d'obtenir des financements issus de la mutualisation des ressources. Par ailleurs, l'externalisation

de nombreuses activités conditionne l'avancée des projets à la capacité de mise en œuvre des prestataires. En effet, si elle offre l'avantage de libérer la capacité de travail des directions, elle offre moins de souplesse aux directions dans la mise en œuvre de leurs propres initiatives locales.

3.2 L'organisation de l'innovation à la CECAZ

La CECAZ se distingue des autres banques du réseau par sa position de leader sur le déploiement des nouveaux canaux de distribution, tels que les applications mobiles et sur tablettes, le déploiement d'une e-agence, ainsi que la technologie du sans-contact dont elle fut l'unique pilote du projet.

Le responsable marketing de l'unité Distribution et « référent innovation » de la CECAZ gère l'ensemble de ces projets et encourage les initiatives locales pour les porter aux Trophées de l'Innovation. Dans ce cadre, il a accompagné le projet d'automatisation et d'informatisation du procédé de communication d'informations sociales et environnementales.

Le responsable marketing de l'unité de distribution travaille particulièrement à développer une culture de l'innovation, en instaurant un mode participatif et l'habitude du changement : « Les collaborateurs connaissent bien leur métier et le terrain. Ils ont un véritable potentiel d'innovation, que ce soit sur les processus de fonctionnement ou sur les offres. On veut à présent considérer ce potentiel dans notre façon d'innover et le formaliser. Par ailleurs, la richesse des offres et des outils créés par BPCE que l'on décide de mettre en place, fait qu'aujourd'hui, nous sommes bien équipés. Mais une fois que l'on a la belle voiture, il faut ensuite savoir passer les vitesses et s'en servir. »

Ainsi, si la proposition de projets innovants est souvent impulsée par la direction, elle peut également venir des collaborateurs, qui sont des parties prenantes clés dans leur création et leur réalisation. C'est dans cette logique que le nouveau président du directoire instaure, dès sa prise de fonction, un nouveau dialogue social qui associe fortement les collaborateurs aux projets de la CECAZ. Son intervention régulière sur le terrain, l'organisation d'une convention sur le POS réunissant l'ensemble des collaborateurs sans distinction, et la distribution de tablettes tactiles gratuites pour tous les salariés, s'inscrivent dans cette démarche.

Par ailleurs, la CECAZ a formalisé, au sein de son service Formation et innovation sociale, un processus d'accompagnement au changement pour ses 1 800 collaborateurs. Son responsable, Pierre Mertl, promeut une approche participative de la formation, favorable à l'innovation et à la conduite du changement : « La formation est un outil d'anticipation et d'adaptation aux évolutions de notre environnement. Son contenu permet de donner les moyens aux collaborateurs de ne pas subir le changement mais d'y participer. Nous investissons ainsi dans un budget formation supérieur au seuil fixé par la loi. »

Le service Formation et innovation sociale a également appris à changer. Le savoir est aujourd'hui véhiculé par de nouveaux canaux de transmission. Le modèle d'un formateur déclinant un contenu de façon magistrale a été remplacé par un modèle à deux leviers. La constitution de connaissances de base en e-learning prépare les formations de groupes plus poussées et adaptées au niveau de chacun, pour plus d'efficacité pédagogique.

Enfin, les manageurs sont formés à être exemplaires et vecteurs de changement auprès de leurs équipes et de leurs collaborateurs : « En développant les compétences nécessaires à l'accompagnement du changement et à la valorisation des parcours de leurs collaborateurs, les manageurs portent et déclinent opérationnellement la politique RH. »[1]

QUESTIONS

1 ■ Identifiez les raisons pour lesquelles la Caisse d'Épargne Côte d'Azur décide d'innover.

2 ■ Décrivez l'organisation de l'innovation à la Caisse d'Épargne Côte d'Azur et la place de l'innovation participative.

3 ■ Précisez le rôle de chacune des parties prenantes dans la capacité à innover de la Caisse d'Épargne Côte d'Azur (influence des parties prenantes sur sa volonté à innover, sur son mode d'organisation de l'innovation et sur son mode de mise en œuvre des projets d'innovation).

4 ■ Expliquez la manière dont la structure particulière de gouvernance agit sur la capacité à innover et se transformer de la Caisse d'Épargne Côte d'Azur. Selon vous, comment aurait-elle pu organiser autrement l'innovation dans ces conditions de gouvernance ?

1. Propos recueillis auprès du responsable du service Formation et Innovation sociale.

CORRIGÉS • CORRIGÉS • CORRIGÉS • CORRIGÉS

Ce cas a pour objectif principal de faire connaître un concept clé du management stratégique : celui de l'innovation intra-organisationnelle. Il permet aux étudiants d'appréhender les influences de la gouvernance et des parties prenantes sur la capacité d'innovation d'une entreprise.

Il a pour second objectif de sensibiliser à la thématique des parties prenantes, dans un contexte de gouvernance hybride et d'environnement très évolutif. En se focalisant sur la banque Caisse d'Épargne Côte d'Azur et plus largement sur le groupe BPCE, deuxième plus grand groupe bancaire coopératif français, il présente également l'intérêt d'appréhender l'innovation dans un contexte qui parle aux étudiants.

Ses objectifs pédagogiques sont d'amener les étudiants à :

– recueillir plusieurs informations sur une entreprise et son secteur, qui sont dispersées à plusieurs endroits du cas et les organiser ;
– connaître un mode spécifique de développement d'une entreprise et savoir l'analyser ;
– être capable d'identifier la problématique spécifique d'une entreprise et le rôle des parties prenantes dans sa constitution et son mode de résolution ;
– apprendre à travailler en équipe en discutant autour d'une problématique organisationnelle concrète ;
– être capable de mobiliser leur capacité de résolution créative de problèmes.

Une connaissance de l'analyse stratégique classique est préférable pour pouvoir aborder l'approche spécifique de l'innovation intra-organisationnelle.

Avant de vous lancer dans la résolution du cas, prenez bien compte de la date d'élaboration du cas en décembre 2014, car ce positionnement temporel est fondamental pour la résolution du cas.

L'étude de cas peut être travaillée en trois parties :

– une première partie centrée sur la problématique du cas et qui amène à d'abord réfléchir à la première question, puis lire sa correction pour s'assurer de ne pas être parti en hors sujet (ce qui pourrait influencer de manière négative la résolution des questions suivantes) ;
– une seconde partie, qui fait étudier les questions 2 et 3, et fait ensuite prendre connaissance de la correction de ces deux questions. Ce travail devrait amener à chercher à comprendre le pouvoir d'influence des parties prenantes ;

– une dernière partie qui traite la question 4 et qui pourra être suivie d'une discussion, offrant des possibilités d'ouverture du sujet. La question 4 est en effet construite de manière à exprimer sa créativité, ainsi qu'à mener une réflexion sur les possibilités d'organisation de l'innovation.

Concernant le secteur bancaire français, cette étude de cas amène ainsi à s'interroger sur les conséquences possibles de l'évolution du macro-environnement et de l'hybridation de la gouvernance. Concernant la banque Caisse d'Épargne Côte d'Azur, il serait intéressant d'envisager d'autres modalités d'organisation de l'innovation locale (partenariats, veille,...) et les conséquences qu'elles pourraient avoir en termes d'efficacité de la mise en œuvre des innovations.

Rappels théoriques

Innovations intra-organisationnelles et inter-organisationnelles : « L'innovation organisationnelle peut être plus précisément différenciée par les dimensions intra-organisationnelle et inter-organisationnelle. Alors que les innovations intra-organisationnelles se produisent au sein d'une organisation ou d'une entreprise, les innovations inter-organisationnelles intègrent de nouvelles structures ou des procédures organisationnelles au-delà des frontières de l'entreprise. »[1]

Innovation participative : L'innovation participative est une démarche de management structurée visant à stimuler et faciliter l'émission, la mise en œuvre et la diffusion d'idées par l'ensemble du personnel. »[2]

Partie prenante : « Une partie prenante est tout groupe ou individu pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels de la firme. »[3]

1. *Identifiez les raisons pour lesquelles la Caisse d'Épargne Côte d'Azur décide d'innover.*

Voir figure 6.1.

1. H. Armbruster, A. Bikfalvib, S. Kinkela, G. Laya, « Organizational innovation : The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys », *Technovation*, 2008.

2. C. de La Marnierre, « L'innovation participative une démarche centenaire et en pleine forme ! », *Banque&Stratégie*, 2008.

3. R. E. Freeman, « Strategic Management : A stakeholder approach », Pitma, 1984.

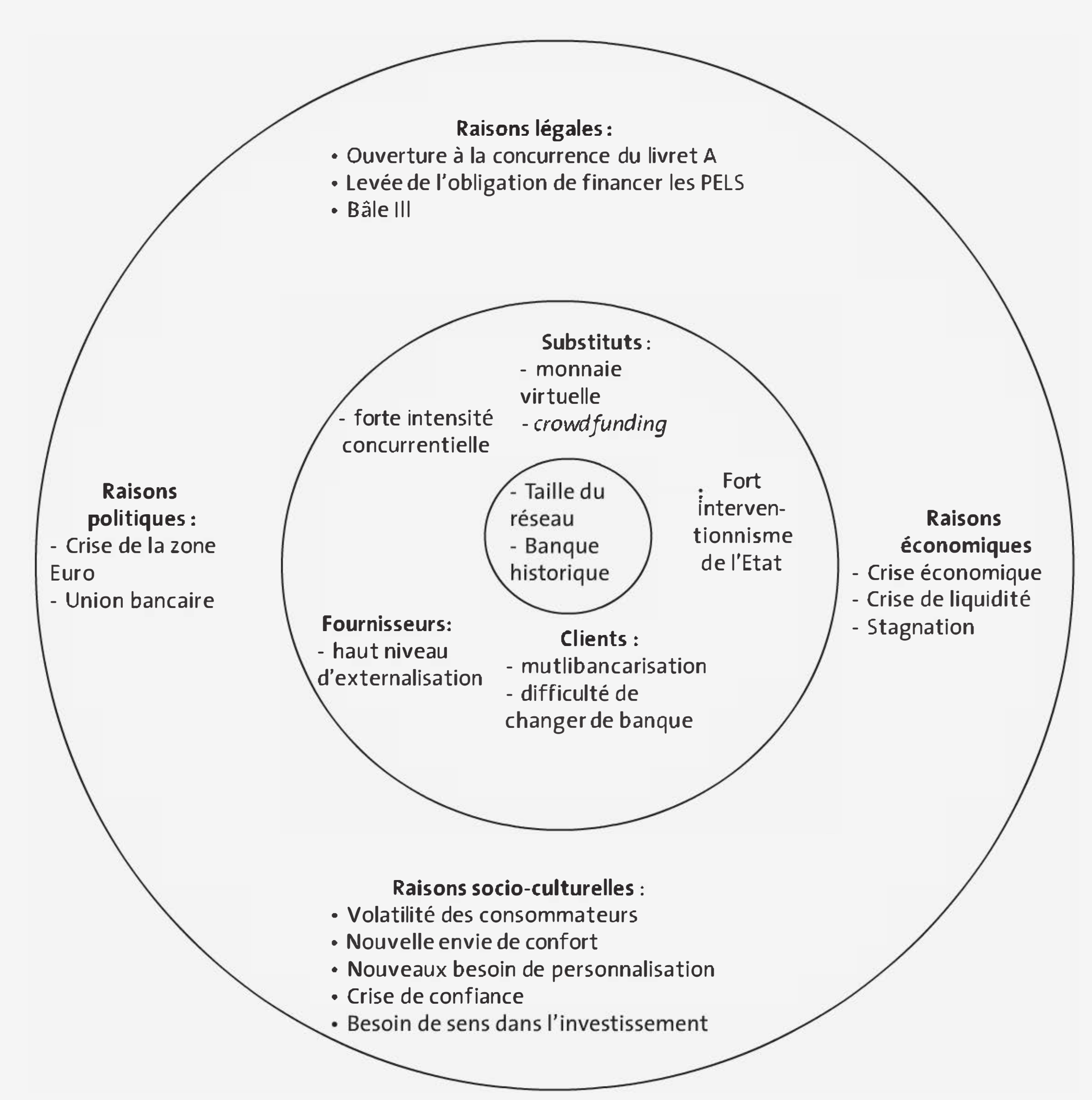


Figure 6.1 – Les raisons d'innover de la Caisse d'Épargne

2. *Décrivez l'organisation de l'innovation à la Caisse d'Épargne Côte d'Azur et la place de l'innovation participative.*

Structure d'organisation de l'innovation centralisée/décentralisée

- Les pôles Stratégie, Innovation et Marketing de l'organe central BPCE travaillent à la création de projets innovants pour l'ensemble des Caisses d'Épargne et des Banques Populaires. Les offres et les outils de travail innovants qu'ils produisent sont mis à disposition du réseau.
- Les Caisses d'Épargne et les Banques Populaires disposent d'un « référent innovation » rattaché au pôle Innovation de BPCE. Ces référents promeuvent et animent l'innovation locale.

- La culture décentralisée des Caisses d'Épargne offre une liberté d'action et des possibilités d'innovation locales au président du directoire, mais également à ses collaborateurs.

Modalités d'interaction entre le groupe et les caisses régionales

- Les responsables Marketing et Organisation des Banques Populaires et des Caisses d'Épargne participent à l'élaboration de l'offre par les pôles Stratégie, Innovation et Marketing de l'organe central BPCE.
- Les Caisses d'Épargne et les Banques Populaires ont la possibilité de développer des offres ou des outils innovants fabriqués par BPCE en devenant des caisses « pilote ».
- Les Caisses d'Épargne et les Banques Populaires ont la possibilité de faire connaître leurs initiatives locales par les Trophées de l'Innovation et de les voir déployées sur l'ensemble du réseau.

Dynamiques d'organisation *top-down*

- Plan stratégique groupe (PSG).
- Pôles Stratégie, Innovation et Marketing de l'organe central BPCE.
- Plan d'orientation stratégique validé par le COS.
- Vision stratégique des présidents de directoire des caisses locales.

Dynamiques d'organisation *bottom-up* relayées par les instances dirigeantes locales

- Propositions d'actions nouvelles des « référents innovation ».
- Idées novatrices proposées par les collaborateurs.

Innovation participative

- Influence sur les dynamiques d'organisation de l'innovation en introduisant un mode *bottom-up* dans un secteur qui est historiquement organisé sur un mode *top-down* en local.
- Le responsable de l'unité Distribution et « référent innovation » de la CECAZ, encourage les initiatives locales pour les porter aux Trophées de l'Innovation. Il veut instaurer une dynamique d'innovation participative.
- Afin d'encourager la proposition de projets innovants des collaborateurs, le nouveau président du directoire instaura un nouveau dialogue social qui associe les collaborateurs aux projets de la CECAZ.

3. *Précisez le rôle de chacune des parties prenantes dans la capacité à innover de la Caisse d'Épargne Côte d'Azur (influence des parties prenantes sur sa volonté à innover, sur son mode d'organisation de l'innovation et sur son mode de mise en œuvre des projets d'innovation).*

Parties prenantes	Influences sur la prise de décision d'innover	Influences sur le mode d'organisation de l'innovation	Influences sur le mode de mise en œuvre de l'innovation
Collaborateurs	Expertise métier et connaissance du terrain.	Proposition d'une innovation participative.	Capacités de mise en œuvre et résistance au changement.
Président du directoire	Fonction décisionnelle, Plan d'orientation stratégique (POS).	Fonction décisionnelle, définition du Plan d'orientation stratégique (POS).	Nouveau dialogue social (déplacement sur le terrain, convention, tablettes gratuites).
COS	Fonction décisionnelle, vote du POS.	Fonction décisionnelle, vote du POS.	/
Référent innovation	Valorisation des initiatives locales.	Mise en place de l'innovation participative.	Mise en place d'une culture de l'innovation, promotion de l'habitude du changement.
Ressources humaines	/	Développement des compétences des manageurs nécessaires à l'accompagnement du changement et à la valorisation des parcours de leurs collaborateurs.	Modèle de formation à deux leviers : e-learning constituant les connaissances de base + formations de groupe plus poussées et adaptées au niveau de chacun.
Prestataires	/	Moins de souplesse mais pas de retard dans l'avancée des autres projets des directions.	Conditionne l'avancement du projet par sa capacité de mise en œuvre.
BPCE	Propositions d'offres et d'outils innovants.	Caisses pilotes mettant en place les innovations BPCE.	/
Gouvernement	Nouvelles réglementations obligeant les banques à revisiter leurs modèles économiques.	/	/
Concurrents	Nouvelles offres et produits de substitution.	/	/
Clients	Nouveaux comportements : volatilité, multibancarisation, besoin de donner du sens à ses investissements, besoin de personnalisation.	/	/

4. *Expliquez la manière dont la structure particulière de gouvernance agit sur la capacité à innover et se transformer de la Caisse d'Épargne Côte d'Azur. Selon vous, comment aurait-elle pu organiser autrement l'innovation dans ces conditions de gouvernance ?*

La particularité de la gouvernance de la Caisse d'Épargne Côte d'Azur influence fortement sa dynamique d'innovation. L'hybridation de sa structure de gouvernance résulte de la fusion de deux groupes bancaires coopératifs, les Banques Populaire et les Caisses d'Épargne, qui détiennent ensemble des filiales non coopératives, dont certaines sont cotées (Natixis). En organisant la mutualisation des moyens et la centralisation des prises de décisions stratégiques au sein de son organe central BPCE, elle a favorisé une culture de l'innovation *top-down*, limitant les ressources attribuées aux démarches locales d'innovation. L'innovation *bottom-up* est rendue d'autant plus difficile qu'innover en local nécessite non seulement d'agréger l'ensemble des parties prenantes locales, mais aussi BPCE. Au contraire, si les caisses installent les projets innovants qui sont élaborés par BPCE, elles bénéficient automatiquement de ressources et de soutiens de la part de BPCE pour la mise en œuvre.

La structure de gouvernance incite alors à un mode d'innovation centralisé – où les caisses locales appliquent les projets d'innovation élaborés par leur organe central BPCE – tout en respectant la culture décentralisée, avec un véritable pouvoir discrétionnaire des présidents de directoire des caisses locales.

Autres modalités d'organisation de l'innovation dans ces conditions de gouvernance :

– internalisation des prestataires ;

– construction d'une unité « start-up » directement raccordée au président du directoire ;

– partenariats avec des universités et des centres de recherche ;

– développement de projets d'innovation locaux avec les Banques Populaires du même territoire (BPCAZ) ;

– institutionnalisation du mode projet à l'ensemble des directions de la Caisse d'Épargne Côte d'Azur ;

– acquisition de start-ups locales ;

– utilisation du « *big data* » dans la veille sur les innovations concurrentes ;

– intégration des sociétaires dans le processus d'innovation participative…

Cas

7

AB InBev

Christophe Leyronas

Présentation du cas

Problématique

Comment rentabiliser une entreprise diversifiée à la suite d'une stratégie de croissance externe ?

Résumé

Le cas AB InBev étudie les stratégies de croissance des entreprises du secteur de la bière. En s'appuyant plus spécifiquement sur l'analyse du numéro 1 mondial du secteur, il met en évidence les différences dans les choix de croissance des entreprises leaders du secteur. Il permet de comprendre leurs choix, par la mobilisation d'outils tels que l'analyse PESTEL, la carte des groupes stratégiques et de percevoir leurs implications financières.

Il permet ainsi de répondre aux questions suivantes : quels sont les choix pertinents de vecteurs de croissance (voies et modes de croissance) dans un secteur attractif ? Comment développer des stratégies différentes non pas en termes de positionnement, mais de croissance ? Comment certaines notions de l'analyse financière peuvent-elles être mobilisées pour éclairer les choix des entreprises ?

☞

Objectifs

L'objectif de ce cas est d'analyser les stratégies de croissance suivies dans un secteur en plein développement qui se concentre. Il permet de montrer la diversité des choix possibles et leurs implications en termes de performance. Il aborde à la fois les voies de développement (spécialisation et internationalisation) et la question des modes par le biais de la croissance externe (fusion et acquisition).

Outils mobilisés

- Pour identifier les opportunités et menaces dans le secteur, une analyse PESTEL ainsi que l'identification des voies et modes de croissance seront intéressants.
- Afin de comprendre et de positionner les choix des entreprises du secteur, une carte des groupes stratégiques peut être construite.
- Pour analyser la pertinence des choix de développement, une analyse de quelques éléments financiers permettra d'apporter un éclairage intéressant.

1 Le contexte du secteur

Le secteur de la bière connaît depuis de nombreuses années des évolutions importantes, à la fois quantitatives et qualitatives. À partir de l'identification des tendances de marché au niveau international et de l'analyse des stratégies des entreprises, il est possible de comprendre la dynamique de ce secteur et les choix des entreprises.

De nombreux facteurs sont favorables au développement de la consommation de bière. La féminisation de la clientèle est un élément important soutenu par des évolutions dans les parfums des bières, des offres de produits moins caloriques, moins alcoolisés. On constate une évolution dans les produits proposés avec une montée en gamme vers des marques dites premium. Ainsi, pour se développer et accroître leur part de marché (PDM), les brasseurs se doivent d'avoir une politique active de lancement de produits. À titre d'exemple, en 2012, sur le marché américain, 178 nouvelles bières ont été lancées, correspondant soit à une extension de la gamme d'une marque existante, soit à la création de nouvelles marques. Dans ces conditions, la valeur des marques et du portefeuille de marque est un élément important dans le développement des brasseurs. Il permet de proposer un assortiment de produits et de marques permettant de répondre au mieux aux attentes des différentes catégories de consommateurs des différents pays, et de maximiser la rentabilité. Par ailleurs, les brasseurs doivent également avoir une bonne image de marque, maîtriser les réseaux de distribution, maîtriser les coûts, avoir une large gamme de produits afin de répondre aux différents besoins et goûts. Les dépenses liées à la maintenance ou à l'amélioration de leur outil industriel de production de bière sont en effet importantes. Ainsi, sur la période 2008-2013, SABMiller a dépensé quasiment 8 % de son CA, AB InBev un peu plus de 7 %, tout comme Carlsberg et Heineken environ

6,3 %.[1] Elles ont un impact sur les coûts de production de la bière. Les brasseurs doivent donc mettre l'accent sur des innovations en matière de produits et d'emballage avec un marketing agressif dans lequel la publicité est omniprésente. Sur la période 2008-2013, les dépenses moyennes de publicité et de promotion ont été d'environ 13 % du CA pour AB InBev, un peu plus de 12 % pour Heineken, un peu moins de 12 % pour SABMiller et environ 9 % pour Carlsberg.[2]

Cependant, des questions politiques peuvent venir limiter le développement du marché, comme dans le cas de taxation ou de la limitation de la publicité. De même, l'évolution des canaux de distribution peut modifier la profitabilité du secteur. On distingue ainsi deux canaux :

– la consommation à domicile (*off trade*) ;
– la consommation hors domicile (*on trade*).

La rentabilité dégagée n'est pas la même selon les canaux. Ainsi, en 2012, la consommation d'alcool hors domicile (*on trade*) sur le marché américain représentait 24,2 % des volumes mais 47,4 % de la valeur.

1.1 Un secteur très internationalisé

La bière est sans aucun doute la boisson la plus consommée et dont le niveau de consommation s'accroît encore. Ainsi, de 2005 à 2008, la production mondiale de bière a progressé de 14 % pour atteindre 1,8 milliard d'hectolitres. La croissance a été globalement de 3 % entre 2007 et 2015 et le marché devrait continuer à croître en volume pour atteindre 217 milliards de litres en 2016.[3]

Tableau 7.1 – L'évolution du CA du secteur de la bière dans le marché mondial

	2011	2012	2013	2014*	2015*
Chiffre d'affaires du secteur (en milliards de dollars)	500,24	505,74	511,30	516,92	522,60

*Estimation.

Source : http://visual.ly/global-beer-consumption-statistics-and-trends.

La consommation par habitant augmente encore dans de nombreux pays, mais avec des différences notables entre les différents marchés, à la fois de niveau de consommation et de rythme d'évolution. On estime ainsi que le nombre de consommateurs devrait augmenter de 1,3 milliard entre 2010 et 2020 et que 400 millions d'entre eux ayant des revenus supérieurs à 30 000 dollars/an seraient des

1. Source : Xerfi Global.
2. Source : Xerfi Global.
3. Source : Euromonitor.

consommateurs de bière premium.[1] Il faut cependant noter que quatre pays représentent près de la moitié du volume du secteur brassicole : les États-Unis, le Brésil, la Chine et le Mexique. La croissance de la consommation est telle dans les pays émergents qu'il est difficile de prévoir les évolutions à venir. À lui seul, le Brésil, un marché de 30 milliards d'euros, devrait contribuer à près de 9 % de la croissance des volumes du marché mondial d'ici à 2020.[2]

Ainsi, une grande partie de la croissance de la consommation n'est plus liée aux pays développés et dépend d'économies à la croissance parfois volatile, et donc plus fragile. La plus forte progression viendra de l'Asie, dont la consommation devrait atteindre 84,5 milliards de litres en 2016 contre 66,9 en 2011.[3]

À l'inverse, ces dernières années, les habitudes de consommation en Europe et en Amérique du Nord ont fortement évolué qualitativement et quantitativement, avec notamment une forte diminution de la consommation. Si l'on regarde le marché des alcools, et non plus seulement celui de la bière, entre 2007 et 2010 la consommation par tête a baissé de 7,8 % même si le prix par litre a augmenté de 23 % en moyenne. En Europe de l'Ouest, les volumes de bière vendus ont chuté de 7 % entre 2005 et 2010.[4] L'Europe de l'Est, jadis relais de croissance des brasseurs européens, ne suffit plus à asseoir leur expansion.

Tableau 7.2 – La répartition et l'évolution de la consommation de bière par zones géographiques

Région	Volume (Mhl) 2010	Pourcentage	Évolution 2010/2009
Afrique	103,8	5,5 %	+ 9,1 %
Asie	650	34,7 %	+ 6 %
Amérique	547,4	29,2 %	+ 1,1 %
Europe	545,8	29,2 %	– 1,3 %
Océanie	21,1	1,2 %	
Total	**1 868,3**	**100 %**	**+ 3,2 %**

Source : Canadean Wisdom Database 2010[5].

On constate cependant des évolutions dans l'offre de produits, comme le montre le tableau suivant.

1. Source : Diageo.

2. Source : cabinet Plato Logic.

3. www.lemonde.fr/economie/article/2014/01/20/la-fievre-des-acquisitions-reprend-sur-le-marche-de-la-biere_4350885_3234.html#2EPwuyIU0Bt6ZwvH.99

4. Source : Euromonitor.

5. www.synhorcat.com/IMG/pdf/Presentation_Assemblee_Generale_-_15_juin_2012.pdf?PHPSESSID=fa23fc9df85d3bf53162360702ad481d

Tableau 7.3 – L'évolution de la consommation de bière par famille de produits dans les différentes régions du monde

	Monde	Europe	Amérique	Asie-Pacifique	Afrique et Moyen-Orient
Produits standard	+ 2,3 %		+ 1,9 %	+ 4 %	+ 3,2 %
Produits premium	+ 3 %	+ 1,4 %	+ 3,3 %	+ 5,5 %	+ 4,7 %

Source : Diageo for beer, IWSR spirits.

« Pour se développer dans ce secteur très concurrentiel, les leaders doivent mener des stratégies d'acquisition très agressives pour gagner des parts de marché », explique Jeremy Cunnington du cabinet Euromonitor International. Pour renforcer leurs positions, les producteurs doivent aussi assurer la croissance de leurs marques pays par pays. Selon le spécialiste d'Euromonitor, le but est « de progresser en volume sur les marchés émergents où la consommation est en forte augmentation », mais aussi de jouer la carte « des nouvelles catégories de bières premium comme celles aromatisées aux fruits qui s'écoulent très bien dans les pays développés », où la consommation globale est stable, voire en recul.[1]

1.2 Focus sur le premier marché mondial

Le marché de la bière en Chine, composé historiquement de brasseurs locaux, a connu une forte concentration. On a assisté à une importante consolidation, d'abord parmi les brasseries chinoises. Ainsi, au milieu des années 1990, on dénombrait moins de 650 brasseurs avec un accroissement du taux d'utilisation de leurs capacités qui est passé de 55 % à 75 % en moins d'une décennie. Les entreprises locales ont commencé à créer et développer des marques nationales. Cette réorganisation a eu plusieurs effets :

- l'augmentation de leur taille les a transformés en cible pour des acquisitions de la part d'entreprises multinationales ;
- en même temps, les entreprises chinoises ont été à la recherche d'investisseurs étrangers afin d'augmenter leurs capitaux et leur niveau d'expertise dans le secteur.

Dès la fin des années 1990, la Chine était le deuxième producteur, après les États-Unis, mais le ratio de consommation « *per capita* »[2] restait assez faible. En 2005, le marché chinois est devenu le plus grand marché brassicole. Entre 2009 et 2010, la croissance en volume a été de + 5,9 %[3] dans un marché asiatique qui a cru de 6 %. La

1. http://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/comment-ab-inbev-est-devenu-le-roi-de-la-biere_1354643.html#ST●IMGqHlWVfFGiY.99

2. Consommation par tête.

3. Source : Canadean Wisdom Database 2010.

Chine devrait générer 43 % de la croissance mondiale d'ici à 2020 en raison de facteurs macroéconomiques et démographiques.[1] L'amélioration des revenus des Chinois entraînera un accroissement de la consommation des bières en général et de bières premium dans une moindre mesure. L'amélioration des réseaux de distribution devrait permettre d'atteindre d'autres zones géographiques que les grands centres urbains.

Enfin, le développement de la consommation hors domicile dans des lieux commerciaux (*on trade*) devrait permettre d'améliorer la rentabilité des brasseurs. Dans les pays plus développés, la consommation est souvent réalisée à domicile. Les produits sont achetés en grande surface. Compte tenu de la capacité de négociation des distributeurs, les marges réalisées sont moins importantes que dans les cafés, les bars et les restaurants. La consommation à domicile génère donc moins de marge que la consommation hors domicile (quel que soit le pays). Dès lors, la Chine est déjà le premier marché mondial en termes de volumes et Euromonitor International estime qu'il sera également le premier marché en valeur en 2017.[2]

Les principaux acteurs du marché chinois sont donnés dans le tableau 7.4.

Tableau 7.4 – La consommation de bière par marque en Chine en 2013

Marque	Volume (en milliards de litres)
Snow	10,3
Tsingtao	5,2
Yanjing	3,8
Harbin	2,8
Laoshan	1,5

Source : http://qz.com/240950/these-are-the-most-popular-beers-in-the-worlds-biggest-beer-market

Les brasseries se concurrencent fortement en termes de marques, marchés et canaux. La production est essentiellement réalisée sur place, puisque les importations totales ne comptent que 0,2 % du marché environ. La profitabilité du marché chinois reste très aléatoire :

- les bières strictement chinoises se vendent encore très bien dans les petites villes et les villages, en raison sans doute de la persistance de prix bas proposés par ces brasseries domestiques ;
- les brasseurs étrangers sont fortement concurrents pour capter les clients dans les grandes villes.

L'ensemble des facteurs socio-économiques a pour conséquence que « les brasseurs chinois dégagent une marge de 1,50 euro par hectolitre, contre 35 à 60 euros

1. "As the legal drinking age population is expected to grow faster in China than in the USA over 2013-2018 in absolute terms, brewers will be capturing prospective demand that has been dormant for years", Amin Alkhatib, drinks analyst at Euromonitor.

2. www.cnbc.com/id/101874393#.

pour leurs rivaux occidentaux ».[1] Le développement du segment premium est sans doute une solution, même si en 2007 il ne représentait que 2 % de l'ensemble du marché. Son développement prend du temps car les amateurs de bière restent très sensibles au prix. « C'est un long processus d'accroître ses marges et cela requiert un marketing agressif », analyse Olivia Xia, spécialiste de l'agroalimentaire pour la banque d'affaires Core Pacific-Yamaichi à Shanghai. Il est à noter qu'avec sa marque Budweiser, AB InBev détient 42 % du marché des bières premium.[2]

1.3 Les entreprises du secteur

Le marché mondial de la bière, qui connaît depuis de nombreuses années des fusions et des acquisitions, est désormais dominé par quelques géants. Les quatre premiers brasseurs mondiaux – AB InBev suivi de SABMiller, Heineken et Carlsberg – brassent à eux seuls près de la moitié de la bière de la planète. Les trois premiers ont les chiffres d'affaires les plus importants du secteur, y compris devant les alcooliers.[3] Les opérations de fusion et acquisition intervenues depuis une décennie sont pour beaucoup dans ce classement.

Tableau 7.5 – Le classement des entreprises suite aux opérations de fusion et acquisition

	2003		2013	
1er	AB InBev	8,5 % PDM	AB InBev	20,6 % PDM
2e	SABMiller	7,6 % PDM	SABMiller	9,7 % PDM
3e	Interbrew	6 % PDM	Heineken	9,2 % PDM
4e	Heineken	5,7 % PDM	Carlsberg	5,7 % PDM
5e	AmBev	4 % PDM	China Resources	5,6 % PDM
6e	Modelo	2,6 % PDM	Tsingtao	4,1 % PDM
7e	Coors	2,6 % PDM	Coors	3,2 % PDM
8e	Tsingtao	2,2 % PDM	Beijing Yanjing	3 % PDM
9e	Carlsberg	2 % PDM	Kirin	2,5 % PDM
10e	Asahi	2 % PDM	Asahi	1,3 % PDM
Total des 10	**56,8 % PDM**		**64,9 % PDM**	

Source : Euromonitor.

Le mouvement de concentration s'était un peu ralenti en 2013, avec un montant de seulement 5,5 milliards de dollars d'opération de croissance externe, après un

1. www.usinenouvelle.com/article/tsingtao-la-biere-qui-fait-le-tour-du-monde.N63329

2. www.lefigaro.fr/societes/2012/06/25/20005-20120625ARTFIG00784-biere-les-pays-emergents-au-c339ur-des-convoitises.php

3. Source : Xerfi Global companies.

total de 22 milliards de dollars en 2011 et de 32 milliards de dollars en 2012.[1] Cette course à la taille se justifie par d'importantes économies : deux groupes qui s'allient réunissent leurs circuits de distribution, note Kris Kippers, analyste chez Petercam. Ils bénéficient d'un « effet de levier » sur le prix d'achat de leurs matières premières : « acheter des volumes plus importants fait une grande différence »[2]. La consolidation a aussi des causes structurelles car au-delà des méga-fusions, de plus petits brasseurs asiatiques ou sud-américains deviennent des cibles et permettent ainsi au leader de pénétrer certains marchés ou de renforcer sa position. Le marché est désormais structuré autour de quatre très gros brasseurs présents sur l'ensemble des continents, avec cependant des différences, comme le montre le tableau 7.6.

Tableau 7.6 – La répartition des principaux brasseurs par zone géographique

	AB InBev	SABMiller	Heineken	Carlsberg
Asie-Pacifique	7,8 %	1,1 %	0,9 %	2,0 %
Europe de l'Est	16,5 %	15,1 %	16,7 %	24,8 %
Amérique latine	34,7 %	11,5 %	0,5 %	0,1 %
Moyen-Orient et Afrique	0,6 %	38,8 %	18,1 %	1,1 %
Europe de l'Ouest	10,6 %	3,5 %	17,3 %	11,2 %
Amérique du Nord	50,0 %	16,1 %	2,9 %	0,1 %
Australie	1,2 %	3,5 %	17,3 %	11,2 %

Source : http://visual.ly/global-beer-consumption-statistics-and-trends

2 Les choix en matière de croissance de AB InBev

Analysons à présent le développement de AB InBev par rapport à ses principaux concurrents.

2.1 L'entreprise en quelques chiffres

AB InBev est le 1er producteur mondial de bières. Le groupe produit et commercialise également des boissons sans alcool (boissons gazeuses, eaux en bouteille et thés glacés). Désormais, AB InBev est l'une des cinq plus grandes sociétés de biens de consommation au monde selon le palmarès établi par le magazine *Fortune*. L'entreprise produit et vend 20 % des volumes de bière au niveau mondial en 2013.[3] Son chiffre d'affaires est de 43,2 milliards de dollars, en constante progression.

1. www.lemonde.fr/economie/article/2014/01/20/la-fievre-des-acquisitions-reprend-sur-le-marche-de-la-biere_4350885_3234.html#2XjAHxiXI5MwqMRS.99

2. www.france24.com/fr/20080614-marche-mondial-biere-fusion-alccol-inbev-sabmiller

3. www.forbes.com/sites/greatspeculations/2014/09/18/anheuser-busch-inbev-what-the-sabmiller-acquisition-could-mean

Entre 2005 et 2012, le chiffre d'affaires du brasseur a plus que triplé, à 32 milliards d'euros. L'excédent brut d'exploitation a quadruplé à 12,4 milliards d'euros et la marge brute a doublé malgré la crise et grâce à l'essor de la consommation de bière dans les pays en développement. Cela a plus que compensé le ralentissement des ventes aux États-Unis et en Europe.[1]

On remarquera que dans ce tableau positif, les frais commerciaux et de marketing ont augmenté de 4,5 % suite à des investissements dans le développement des marques. De même, les volumes consolidés de vente de bière ont diminué de 2,0 %, avec un recul de 0,9 % pour les principales, en raison d'un contexte macroéconomique difficile sur un certain nombre de marchés.

L'entreprise dispose d'un important portefeuille de marques pour se développer dans les différents pays, avec à la fois des marques globales et des marques locales.

Tableau 7.7 – Le portefeuille de marques de bière du groupe AB InBev

Marques mondiales	Marques dites « championnes locales »
Budweiser, Corona et Stella Artois. Beck's, Leffe et Hoegaarden.	Bud Light, Michelob (États-Unis), Skol, Brahma, Antarctica (Brésil), Quilmes (Argentine), Ultra, Jupiler (Belgique), Harbin, Sedrin (Chine), Victoria (Australie), Modelo Especial (Mexique), Klinskoe, Sibirskaya Korona (Russie), Chernigivske (Ukraine).

Source : rapport d'activité 2013.

Le groupe possède un portefeuille de plus de 200 marques de bière, dont 17 ont une valeur de vente au détail estimée à plus d'1 milliard de dollars. Les marques globales de la société ont progressé de 4,7 % en 2013, stimulées notamment par la croissance de Budweiser et de Corona.

2.2 Les choix d'internationalisation de l'entreprise

Le groupe est présent sur de nombreux marchés, avec cependant des différences importantes de pénétration.

Tableau 7.8 – La part de marché d'AB InBev dans les différentes zones en 2013

Pays	Part de marché	Pays	Part de marché
États-Unis	47,2 %	Belgique	56 %
Canada	40,1 %	Allemagne	8,8 %
Mexique	58,4 %	Royaume-Uni	17,2 %
Brésil	67,9 %	Russie	15,1 %
Argentine	78,5 %	Chine	14,1 %

Source : rapports d'activité.

1. www.lesechos.fr/13/07/2012/LesEchos/21226-135-ECH_ab-inbev---six-siecles-de-succes-pour-un-belge-dirige-par-des-patrons-bresiliens.htm#Ev8kGbgDgYfiWzdJ.99

On note cependant des évolutions sur certains marchés, à la fois en termes de volume mais aussi d'excédent d'exploitation (EBITDA[1]).

Tableau 7.9 – L'évolution de l'activité du groupe entre 2009 et 2012[2]

	2010*		2011**		2012***	
	Volume	EBITDA	Volume	EBITDA	Volume	EBITDA
Amérique du Nord	- 3,1 %	+ 6,5 %	- 3,1 %	+ 1,5 %	+ 0,6 %	+ 2,4 %
Amérique latine nord	+ 9,6 %	+ 16,4 %	+ 0,7 %	+ 15,5 %	+ 3 %	+ 14,2 %
Amérique latine sud	+ 0,7 %	+ 15,9 %	+ 2,1 %	+ 24,3 %	- 0,8 %	+ 21,9 %
Europe	- 2,5 % EO - 0,9 % EE	6,6 % EO - 17,8 % EE	- 2,8 % EO - 4,0 % EE	5,5 % EO - 31,5 % EE	- 4,2 % EO - 11 % EE	+ 1,4 % EO + 19 % EE
Asie-Pacifique	+ 5,9 %	+ 18,3 %	+ 6,6 %	+ 17,2 %	+ 1,9 %	+ 8,2 %
Monde	+ 0,3 %	+ 29,7 %	- 0,2 %	+ 7,7 %	+ 0,3 %	+ 7,7 %
Évolution CA	+ 4,4 %		+ 4,0 %		+ 7,2 %	
Marge EBITDA	38,2 %		39,3 %		39 %	

EE = Europe de l'Est dont la Russie. EO = Europe de l'Ouest.

Sources : * www.zonebourse.com/ANHEUSER-BUSCH-INBEV-4771040/pdf/217315/ANHEUSER-BUSCH%20 INBEV_Rapport-annuel.pdf

** www.sec.gov/Archives/edgar/data/1140467/000119312512102548/d310992dex992.htm

*** www.sec.gov/Archives/edgar/data/1140467/000119312513078531/d493436dex992.htm

Ces éléments permettent d'apprécier les choix en matière d'internationalisation qui ont été opérés par AB InBev. L'Amérique du Sud est une région très importante pour AB InBev, avec 40 % de ses capacités de production. Cette région a, en outre, un intérêt du point de vue des coûts, puisqu'elle permet de profiter à la fois d'une main-d'œuvre et de matières premières à des coûts faibles. La proximité des différents marchés permet également de bénéficier d'économies d'échelle puisque l'on peut y produire des bières qui seront vendues dans des pays proches. En conséquence, le marché sud-américain et le Mexique sont les plus profitables pour le groupe, puisque ce dernier dégage des marges (EBITDA) comprises entre 46 et 52 % alors que la moyenne du groupe est de 40 %.

1. *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*, l'EBITDA désigne communément les revenus d'une entreprise avant soustraction des intérêts, impôts, dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations. C'est un indicateur des résultats économiques d'une entreprise. Les chiffres du tableau sont standardisés, c'est-à-dire hors éléments exceptionnels non représentatifs de l'activité régulière ou normale du groupe. Il s'agit donc du bénéfice d'exploitation avant amortissements et dépréciations, corrigé des éléments non récurrents.

2. Les évolutions sont calculées par rapport à l'année précédente.

Tableau 7.10 – L'analyse des volumes et de l'EBITDA par zone d'activité en 2013

	Contribution en volume	Évolution des volumes[1]	Contribution en termes d'EBITDA[2]	Évolution de l'EBITDA
Amérique du Nord	27,4 %	- 2,6 %	37,5 %	+ 0,4 %
Amérique latine nord	27 %	- 3,3 %	32,6 %	+ 10,1 %
Mexique	10,8 %	- 2,9 %	8,6 %	+ 54 %[3]
Amérique latine sud	8,3 %	- 3,1 %	8,3 %	+ 17,4 %
Europe	10,5 %	- 4,2 % EO - 15,8 % EE	7,5 %	- 5,0 % EO - 11,1 % EE
Asie pacifique	14,8 %	+ 9 %	3,0 %	+ 31,5 %

Source : rapport d'activité AB InBev 2013.

2.3 Une forte croissance externe

Tableau 7.11 – Les principales opérations de « croissance » de AB InBev (2007-2014)

Année	Nature de l'opération
2014	Acquisition d'Oriental Brewery, le plus important brasseur sud-coréen qui détient 60 % du marché de la bière en Corée du Sud (5,8 milliards de dollars).
2012	Prise de contrôle des 50 % du capital du Mexicain Modelo (Corona) pour un montant de 20,1 milliards de dollars.
2009	La cession de sa participation dans Tsingtao fait partie du programme de désendettement suite au rachat de l'américain Anheuser-Busch et des 45 milliards de dollars de dettes à rembourser. AB InBev garde une participation minoritaire dans Tsingtao d'environ 7 %.
	Vente de la brasserie Oriental Brewery dont AB InBev a obtenu 1,8 milliard de dollars. Vente des activités en Europe centrale pour 1,49 milliard d'euros (l'entreprise se sépare de ses activités dans sept pays d'Europe centrale : Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Croatie, République tchèque, Hongrie, Monténégro, Roumanie, Serbie et Slovaquie).
2008	Acquisition du rival américain Anheuser-Busch, pour 52 milliards de dollars ce qui permet d'avoir un chiffre d'affaires cumulé de 36 milliards de dollars.
	Acquisition d'une participation directe de 35,12 % dans le groupe Modelo, la plus grande brasserie mexicaine, ce qui permet d'obtenir 50,2 % dans Modelo. Une participation évaluée à environ 7 milliards de dollars.
	Acquisition d'une participation de 27 % dans le premier brasseur chinois Tsingtao.
2007	Acquisition de la brasserie Lakeport pour assurer une forte présence dans la région en croissance de l'Ontario (Canada).
	Acquisition de Cervejarias Cintra Indústria e Comércio Ltda pour développer la capacité de production, pour répondre à l'augmentation continue de la demande dans les marchés de la bière et des boissons gazeuses et pour bloquer les rivaux locaux sur le marché clé de Rio de Janeiro (Brésil).

1. La croissance des volumes et de l'EBITDA est issue de la comparaison entre 2012 et 2013.
2. L'EBITDA global a progressé de 8,1 %, tandis que la marge EBITDA a atteint 39,8 %.
3. Suite à l'opération avec le brasseur mexicain Modelo, il y a eu des synergies de coûts grâce à la mise en œuvre de meilleures pratiques de production, d'initiatives d'approvisionnement et de réductions des frais généraux.

Depuis de nombreuses années, le groupe a une politique de croissance externe. L'entreprise est le résultat de plus de 10 ans de fusions et d'acquisitions. En 2004, Interbrew (issue de la fusion des brasseries belges Stella Artois et Piedbœuf) a fusionné avec le brasseur brésilien Companhia de Bebidas das Américas (AmBev) pour former InBev ; puis en 2008, elle a racheté Anheuser-Busch (troisième groupe mondial) pour la somme de 52 milliards de dollars.

Les regroupements permettent de créer des effets de synergie. Ainsi, le rapprochement entre AB InBev et le brasseur mexicain Modelo a produit des synergies par le biais d'une organisation plus intégrée et d'économies d'échelle estimées à 1 milliard de dollars avant la fin 2016, soit sur une période assez courte. Dans une annonce récente, le groupe a réévalué ses espérances en matière de synergies à 2,5 milliards de dollars. Mais cette croissance s'accompagne d'un fort endettement. Le groupe a ainsi un ratio endettement net/EBITDA de 2,16.

Les mouvements s'accélèrent encore entre les grands acteurs. Selon le *Wall Street Journal*, AB InBev, dont la valorisation avoisine les 182 milliards de dollars, se préparerait à acquérir le numéro 2 mondial SABMiller pour la somme de 122 milliards de dollars.[1] Cette opération permettrait à AB InBev de prendre pied en Afrique – un continent dont elle est largement absente – alors que SABMiller y réalise plus de 30 % de son chiffre d'affaires. Elle permettrait également d'améliorer sa position dans certains pays d'Amérique du Sud tels que la Colombie et le Pérou, mais aussi de mettre la main sur la marque premium Miller Lite. La part de marché du premium est encore assez faible en Amérique du Sud, mais les experts s'attendent à une augmentation importante dans les années à venir. En raison du positionnement dans ce continent, SABMiller dégage des profits supérieurs de 33 % à ceux de AB InBev. Si l'opération allait jusqu'à son terme, elle permettrait non seulement à AB InBev d'augmenter ses volumes, mais aussi d'accroître sa valeur par le biais d'un positionnement plus important sur le premium. Dans le même temps, SABMiller, qui souhaitait racheter le numéro 3 Heineken, s'est vu opposer une fin de non-recevoir. Il pourrait s'intéresser à Diageo. Affaire à suivre !

2.4 Les principaux concurrents

Analyser la croissance de cette entreprise suppose une mise en perspective. Si certaines données de marchés permettent d'éclairer les choix, il convient également d'analyser les choix de AB InBev au regard de ceux de ses principaux concurrents.

1. www.forbes.com/sites/greatspeculations/2014/09/18/anheuser-busch-inbev-what-the-sabmiller-acquisition-could-mean/

Tableau 7.12 – La performance des principaux acteurs

	CA 2013 (en milliards d'euros)	Croissance moyenne du CA (2008-2013)	Marge opérationnelle 2013	Marge opérationnelle moyenne (2008-2013)
AB InBev	34,25	14,1 %	44,9 %	33,6 %
Heineken	19,20	6,0 %	14,1 %	14,4 %
SABMiller	16,80	3,6 %	19,0 %	18,1 %
Carlsberg	8,92	2,1 %	14,8 %	15,2 %
Tsingtao	3,46	12,0 %	8,3 %	8,5 %

Sources : rapports d'activité, Xerfi Global rapport 4XIAAO3, août 2014.

Tableau 7.13 – Le ratio d'endettement

	2009	2010	2011	2012	2013
AB InBev	2,39	1,95	1,74	1,70	1,56
Heineken	2,77	1,68	1,78	2,07	1,92
SABMiller	0,88	0,78	1,23	1,13	1,04
Carlsberg	0,6	0,47	0,45	0,44	0,49

Source : rapports annuels.

Tableau 7.14 – Les principaux acteurs du secteur (données 2013)

	AB InBev	Heineken	SABMiller	Carlsberg
Chiffre d'affaires (en milliards d'euros)	34,25	19,20	16,80	8,92
EBIT	44,9 %	14,1 %	19 %	14,8 %
Marge nette	31,6 %	7,1 %	15,2 %	14 %
Nombre de marques	200	250	200	500*
Nombre de marques dont le CA > 1 milliard de dollars	17	1 à 2	1	Aucune
Nombre de pays	24	170	80	150**
Principales régions de développement	Amériques Europe	Europe	Afrique et Moyen-Orient Asie-Pacifique Amériques	Europe Asie
Part de la bière dans le CA ROE[1]	90,5 % 26 %	100 % 12 %	100 % 12,8 %	86,6 % 15,4 %***
ROA[2]	10,2 %	4,1 %	6,3 %	8,4 %****

Sources : * rapport d'activité 2013.

** www.feldschloesschen.com/fr/Entreprise/Pages/Le_groupe_Carlsberg.aspx

*** mentionné comme *operating margin* dans le rapport d'activité.

**** il s'agit ici du ROIC, *return on average invested capital*.

1. Le ROE (*Return On Equity*) est le Résultat Net/Capitaux Propres. Il correspond à la rentabilité de l'argent apporté par les actionnaires à la société : il quantifie le montant des bénéfices réalisés en pourcentage de l'investissement en capital, et par conséquent, l'aptitude de la société à rémunérer les actionnaires. Ce ratio se calcule en divisant le résultat net par les capitaux propres. Plus le ROE est élevé, plus les capitaux utilisés par l'entreprise sont rentables.

2. Le ROA (*Return On Asset*) est le Résultat Net/Total Actifs. Il mesure en pourcentage le rapport entre le résultat net et le total des actifs. Il représente la capacité de l'entreprise à dégager un résultat en utilisant l'ensemble de ses moyens.

Le secteur de la bière est encore aujourd'hui en plein développement. La bataille à laquelle se livrent les leaders est rude, à coût de milliards, d'innovation et de marketing. Elle est loin d'être terminée !

Questions

Analysez les choix de croissance de l'entreprise AB InBev au regard des évolutions de son environnement et des choix de ses principaux concurrents afin d'apprécier leur pertinence et la performance de l'entreprise.

1 ■ Vous analyserez l'environnement afin d'identifier les opportunités et les menaces dans le secteur.

2 ■ Vous identifierez les stratégies de croissance suivies par les leaders du secteur en faisant ressortir à la fois les similitudes et les différences.

3 ■ Vous analyserez l'impact des décisions sur les différentes dimensions de la performance de AB InBev.

CORRIGÉS • CORRIGÉS • CORRIGÉS • CORRIGÉS

AB InBev est le leader mondial dans le secteur de la bière. Depuis dix ans, le secteur connaît une phase de concentration importante et une internationalisation accrue. Aujourd'hui, quatre groupes dominent le secteur mais avec des différences dans les orientations de croissance mises en œuvre. Pour comprendre le succès de AB InBev, il est important de comprendre les opportunités du secteur avant de comparer les choix des leaders, de manière à mettre en avant les facteurs propres à AB InBev expliquant sa position et ses performances.

Il conviendra pour aborder ce cas de maîtriser les notions de croissance, en distinguant notamment les voies et les modes de croissance. Afin d'éclairer les dynamiques du secteur, il sera possible de se référer au modèle PESTEL.

Par ailleurs, nous mobiliserons la cartographie des groupes stratégiques.

Enfin, quelques notions d'analyse financière seront utilisées pour éclairer la performance des différentes entreprises.

Le travail se déroule comme suit :

- Analyse des facteurs ayant un impact sur le développement de l'activité.
- Analyse de l'internationalisation du secteur et de la localisation des investissements des grands groupes.
- Identification de la stratégie de croissance de AB InBev.
- Comparaison entre les choix de AB InBev et ceux de ses concurrents.
- Impacts sur la performance.

1. *Vous analyserez l'environnement afin d'identifier les opportunités et les menaces dans le secteur.*

Plusieurs phénomènes apparaissent à la lecture du cas. D'un point de vue général, en se référant au modèle PESTEL, on peut mettre en évidence les points suivants :

- Politique :

– fort effet de lobbying des groupes (+) ;

– politique de limitation de la consommation d'alcool (–).

- Économique :

– fort développement de certaines zones géographiques (+) ;

– développement de classes moyennes consommatrices de produits (+).

- Social :

– augmentation de la population (+) ;

– augmentation de la consommation de bière premium (+) ;

– augmentation de la consommation *on trade* en Asie (+) ;

– augmentation de la consommation *off trade* dans les pays plus développés (–).

- Légal :

– taxation de l'alcool (–).

La bière est un produit que l'on trouve sur l'ensemble des continents et qui connaît une bonne croissance (cf. tableau 7.1). Il y a des facteurs économiques et démographiques qui poussent au développement de la bière. Par ailleurs, son positionnement prix au regard d'autres alcools en fait un produit compétitif. Globalement, on peut dire que le secteur est porteur et attractif.

Les entreprises ou les groupes suivent des stratégies similaires mais pas identiques.

Analyse des facteurs ayant un impact sur le développement de l'activité

Depuis de nombreuses années, la concentration dans ce secteur est importante et continue, comme en attestent les tableaux 7.5 et 7.14. Le secteur est très concentré. Les quatre premiers représentent 45 % de parts de marché du marché total et les dix premiers, quasiment 65 %.

	2003	2013
Total des 10	56,8 % PDM	64,9 % PDM

On observe cependant de fortes disparités entre les premiers, puisque Carlsberg est quatre fois plus petit que AB InBev.

	AB InBev	Heineken	SABMiller	Carlsberg
Chiffre d'affaires (en milliards d'euros)	34,25	19,20	16,80	8,92
EBIT	44,9 %	14,1 %	19 %	14,8 %
Marge nette	31,6 %	7,1 %	15,2 %	14 %

Ces différences de taille sont importantes dès lors que l'on analyse la question de la performance, car les différences entre les quatre grands s'expliquent à la fois par un effet de marché (choix de localisation) et d'implantation, mais aussi par un effet taille dans un secteur où la taille dans le marché (et pas nécessairement la

taille au niveau mondial) est un élément clé. Cette concentration est associée à un accroissement du degré d'internationalisation des entreprises du secteur brassicole (cf. tableau 7.6). Les acteurs sont spécialisés dans des stratégies de renforcement (cf. tableau 7.14). La diversification est très faible et est liée au secteur des boissons.

Analyse de l'internationalisation du secteur et de la localisation des investissements des grands groupes

Les quatre entreprises leaders du marché sont présentes sur quasiment l'ensemble des continents, mais on note des différences importantes dans les choix d'implantation. Les grands groupes « sont tous présents à l'origine sur les marchés d'Europe ou d'Amérique du Nord mais s'ils veulent croître en volume, ils doivent regarder vers des marchés émergents », explique Wim Hoste, analyste chez KBC Securities.[1] La voie de croissance choisie est principalement l'internationalisation. Pour ces raisons, il s'agit principalement d'un « secteur » multidomestique pour les bières locales ou régionales mais d'un « secteur » global simple pour les marques mondiales. Une grande partie de l'activité repose sur des marques locales répondant aux traditions et aux goûts locaux, même si on note des différences très importantes dans l'équilibre du portefeuille de marques des quatre leaders (cf. tableau 7.14). On est donc en présence d'acteurs mondiaux mais avec des stratégies d'adaptation locale. Les marchés historiques restent encore très importants et l'ampleur des opérations d'acquisition en Europe et en Amérique du Nord le montre bien. Les marchés déjà très développés, voire matures, sont importants dans le portefeuille de marques détenues par les grands acteurs.

Les entreprises cherchent à avoir une forte croissance en volume et/ou en valeur. On note l'émergence de grands marchés (Amérique du Sud, Chine) au travers de l'accroissement de la demande hors Amérique du Nord et Europe. Le cas de la Chine est assez représentatif de ce phénomène : « Les brasseurs chinois dégagent une marge de 1,50 euro par hectolitre, contre 35 à 60 euros pour leurs rivaux occidentaux. » La forte croissance du marché chinois profite aux produits d'entrée de gamme. Dans ces conditions, les marchés des pays matures ou fortement développés restent très importants en termes de volume et de valeur. Si on se réfère aux opérations de croissance externe menées, on constate une volonté des grands brasseurs de renforcer ces marchés qui, même s'ils ont des perspectives de croissance faibles ou même négatives en termes de volume, représentent des marchés intéressants en termes de valeur. Cette évolution est liée à des modifications de la demande et de l'offre par une premiumisation des produits. Cette dernière, qui s'accompagne d'un marketing important, permet d'augmenter les prix de vente des produits proposés.

1. www.france24.com/fr/20080614-marche-mondial-biere-fusion-alccol-inbev-sabmiller

Les parts de marché en fonction des zones géographiques sont très différentes d'une entreprise à l'autre, comme dans le tableau 7.6.

	AB InBev	SABMiller	Heineken	Carlsberg
Asie-Pacifique	7,8 %	1,1 %	0,9 %	2,0 %
Europe de l'Est	16,5 %	15,1 %	16,7 %	24,8 %
Amérique latine	**34,7 %**	11,5 %	0,5 %	0,1 %
Moyen-Orient et Afrique	0,6 %	38,8 %	18,1 %	1,1 %
Europe de l'Ouest	10,6 %	3,5 %	17,3 %	11,2 %
Amérique du Nord	**50,0 %**	16,1 %	2,9 %	0,1 %
Australie	1,2 %	3,5 %	17,3 %	11,2 %

Si on ne regarde que AB InBev, on a des informations qui permettent de comprendre la dynamique d'internationalisation (cf. tableau 7.10).

	Contribution en volume	Évolution des volumes	Contribution en termes d'EBITDA	Évolution de l'EBITDA
Amérique du Nord	27,4 %	- 2,6 %	37,5 %	+ 0,4 %
Amérique latine nord	27 %	- 3,3 %	32,6 %	+ 10,1 %

On remarque ainsi que l'entreprise est fortement présente sur des zones dont les volumes baissent parfois mais dont l'EBITDA s'accroît en raison de l'accroissement des prix de vente. Par ailleurs, la contribution de ces zones en valeur est bien supérieure aux volumes qu'on y écoule.

2. *Vous identifierez les stratégies de croissance suivies par les leaders du secteur en faisant ressortir à la fois les similitudes et les différences.*

Identification de la stratégie de croissance de AB InBev

La maîtrise et la rationalisation des portefeuilles de marque sont un point important dans cette stratégie de croissance. Les marques sont l'élément clé dans la stratégie des groupes avec à la fois des marques locales permettant de coller aux spécificités des demandes et quelques marques à vocation mondiale. En outre, la gestion du portefeuille se fait grâce à des rationalisations. Ainsi, le nombre de marques réalisant une part de CA faible a tendance à diminuer alors que certaines

entreprises ou filiales concentrent leurs efforts sur les marques les plus importantes. Il convient de distinguer deux types de marques (cf. tableau 7.7) :

Marques mondiales	Marques dites « championnes locales »
Budweiser, Corona et Stella Artois. Beck's, Leffe et Hoegaarden.	Bud Light, Michelob (États-Unis), Skol, Brahma, Antarctica (Brésil), Quilmes (Argentine), Ultra, Jupiler (Belgique), Harbin, Sedrin (Chine), Victoria (Australie), Modelo Especial (Mexique), Klinskoe, Sibirskaya Korona (Russie), Chernigivske (Ukraine).

Elles ont chacune leurs atouts : les marques mondiales ont une forte visibilité et permettent d'écouler de forts volumes à des prix élevés et les marques nationales, voire locales, répondent aux différents goûts des consommateurs. Elles ont souvent une bonne implantation et permettent, lors de leur rachat, de prendre une position importante dans le marché. On remarque que le poids des premières est particulièrement important dans le portefeuille de AB InBev.

Comparaison entre les choix de AB InBev et ceux de ses concurrents

Le mode de croissance choisi est principalement la croissance externe. Dans ces opérations d'acquisition, chacun poursuit un double objectif : prendre pied sur les marchés émergents, seuls moteurs de croissance en volume, et renforcer ses positions sur les marchés matures, où les marques sont plus valorisées et sont sources de marges confortables. Par le biais de ces prises de contrôle, les groupes brassicoles peuvent mettre la main sur des marques bien implantées (ayant un fort avantage concurrentiel) et à fort potentiel. C'est un mode de croissance qui permet un développement rapide. Cette croissance permet également de réduire l'intensité de la concurrence sur certains marchés. Compte tenu de la part de marché et du nombre de marques détenues par AB InBev sur certains marchés (47,6 % du marché américain, 68,5 % du marché brésilien, 58 % du marché mexicain, cf. tableau 7.8), il serait très difficile pour des concurrents de s'y implanter et la concurrence entre les marques phares est sans doute peu intense, du moins en matière de prix.

Le choix des acquisitions plutôt que la fusion, laquelle aurait permis de ne pas endetter les entreprises, tient à la volonté de ne pas diluer le capital et permet donc aux familles actionnaires de garder le contrôle. Il nécessite un recours massif à l'endettement, comme en atteste le ratio d'endettement d'AB InBev. On constate que les autres entreprises ont procédé de la même façon (cf. tableau 7.13).

	2013
AB InBev	1,56
Heineken	1,92
SABMiller	1,04
Carlsberg	0,49

L'analyse du niveau d'endettement est liée aux politiques de financement de la croissance, mais fait également intervenir la notion d'effets de levier. Dans certaines conditions, réunies pour partie ici, l'endettement peut être envisagé de manière positive. Il est intéressant de l'analyser au regard de la valeur de ce qui est acheté, c'est-à-dire principalement des marques internationales et locales et de leur impact sur l'avantage concurrentiel des acteurs. Enfin, des possibilités de désendettement existent au travers des reventes éventuelles d'actifs jugés non stratégiques.

En résumé, les choix des entreprises en termes de croissance sont les suivants :

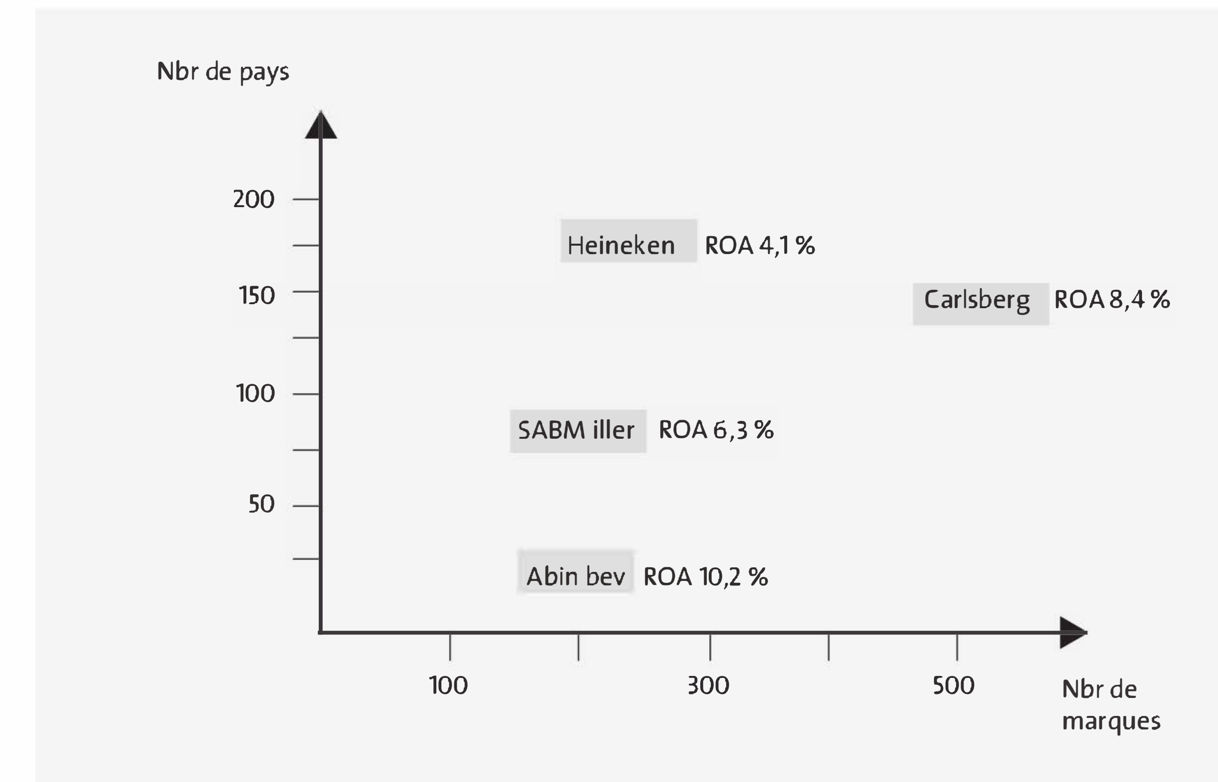
	Croissance interne	Croissance externe	Croissance contractuelle
Spécialisation		X	
Internationalisation		X	
Intégration			
Diversification			

3. *Vous analyserez l'impact des décisions sur les différentes dimensions de la performance de AB InBev.*

Impacts sur la performance

L'analyse des différences et des similitudes suppose de mobiliser la carte des groupes stratégiques, même si les données du cas ne permettent pas réellement d'en faire une. Il aurait fallu avoir les données sur l'ensemble des acteurs. On peut ici se contenter de comparer les quatre plus gros.

Cela nous permet d'identifier au sein du secteur les stratégies types en mettant en évidence les similitudes et les différences entre les entreprises. Le tableau 7.14 permet d'avoir les informations clés sur les quatre leaders. On a retenu deux dimensions discriminantes : le nombre de pays dans lequel les entreprises sont implantées et leur portefeuille de marques. Ces deux points sont des facteurs très importants dans le développement et le succès des entreprises.

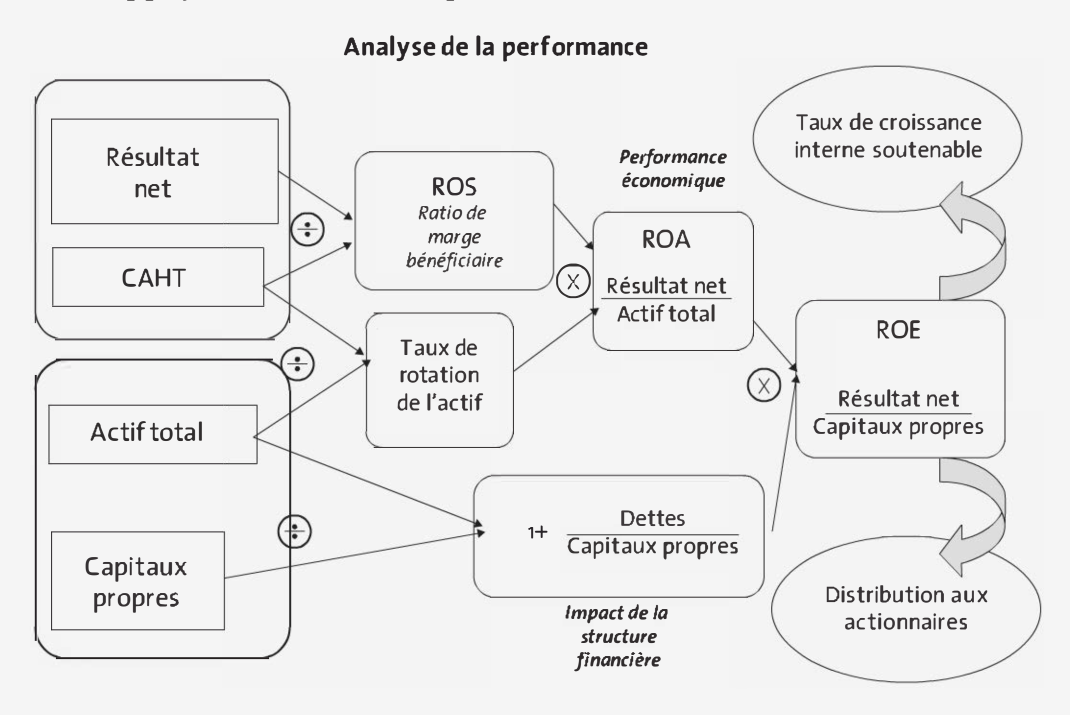


À la lecture du graphique, on s'aperçoit que Ab InBev est assez différent dans ses choix. Le groupe présente également un niveau de performance supérieur qui s'explique par ses choix.

Analyse de la performance

Nous nous appuyons sur la décomposition suivante :

Analyse de la performance



Les données 2013 des leaders sont les suivantes (cf. tableaux 7.13 et 7.14) :

	AB InBev	Heineken	SABMiller	Carlsberg
ROA	10,2 %	4,1 %	6,3 %	8,4 %
Ratio endettement	1,56	1,92	1,04	0,49
ROE	26 %	12 %	12,8 %	15,4 %

Si l'on applique cette décomposition de la performance à AB InBev, plusieurs points sont à mettre en évidence :

- Au niveau du ROS (*return on sales* ou ration de marge bénéficiaire), on note un accroissement des marges par le développement des bières premium (marques mondiales) dans des marchés à forte valeur, ce qui entraîne l'accroissement de la valeur du portefeuille de marques. Par ailleurs, l'entreprise est présente dans peu de pays et a peu de marques par rapport aux trois autres. La faible dispersion géographique et la moindre étendue entraînent un effet de rationalisation. Cela crée des synergies de coûts importantes en termes de production, de marketing et de distribution. En outre, les marques à vocation mondiale ont une forte visibilité en raison du marketing lié à des événements mondiaux. Elles permettent un accroissement du chiffre d'affaires hors acquisition en ayant des produits premium à forte marge. Enfin, la taille de l'entreprise comparée à ses concurrents lui permet une meilleure négociation de ses coûts d'achat. La taille a un effet très important sur cet élément.
- Au niveau du taux de rotation de l'actif, on observe des gains de productivité liés à la rationalisation des unités de production et de la distribution. En étant implantées dans peu de pays et en produisant des volumes importants, quelles que soient les marques, les usines ont un niveau d'exploitation très élevé. Le circuit de distribution présente ainsi un coût plus faible par litre de bière distribué, puisque l'on distribue beaucoup de produits en quantité et en variété. Cela a pour conséquence que le ROA (*return on assets* ou performance économique) est supérieur à celui de ses concurrents.
- Au niveau de l'impact de la structure financière, on remarque une forte utilisation de l'endettement pour financer la croissance par l'acquisition de marques et le renforcement des positions dans certains pays. Il s'agit ici d'un effet de levier[1] financier important car le ROA des entreprises rachetées est bien supérieur au

1. Les termes de « levier financier » expriment le fait que l'importance de la dette par rapport aux capitaux propres au bilan d'une entreprise joue comme un levier sur la rentabilité de ceux-ci. L'effet de levier de l'endettement est la différence entre la rentabilité des capitaux propres et la rentabilité économique. Il résulte de la différence entre la rentabilité économique et le coût de la dette et dépend aussi de la proportion de la dette par rapport aux capitaux propres. L'effet de levier peut jouer dans les deux sens : s'il peut accroître la rentabilité des capitaux propres par rapport à la rentabilité économique, il peut aussi la minorer quand la rentabilité économique devient inférieure au coût de l'endettement (source : www.vernimmen.net/Vernimmen/Resumes/Partie_1_Le_diagnostic_financier/Chapitre_14_L_analyse_de_la_rentabilite_comptable.html)

coût de la dette. Dans ces conditions, le ROA et le ROE sont supérieurs à celui de ses concurrents.

Les choix de stratégie de croissance suivis par AB InBev permettent de comprendre pourquoi elle a un ROA et un ROE supérieurs.

- Elle a opéré des choix stratégiques différents :
- un faible nombre de marques (200) ;
- une rationalisation de la production qui permet d'avoir un impact sur les marges opérationnelles ;
- plusieurs marques dont le chiffre d'affaires est supérieur à 1 milliard de dollars ;
- une rationalisation des investissements marketing et publicitaires ;
- des marques mondiales qui ont progressé de 4,7 % en 2013 ;
- un degré d'internationalisation plus faible mais des pays « attractifs » ;
- moins de pays mais à plus fort potentiel (croissance en volume et valeur) (cf. tableaux 7.5 et 7.10) ;
- des moyens de production, de logistique et de marketing utilisés de manière plus efficiente en raison de la moindre dispersion des pays ; une recherche de seuil d'efficience dans les pays ou l'entreprise est présente ;
- par ailleurs, une présence sur le marché américain à la suite de sa fusion avec Companhia de Bebidas das Americas, et de son rachat de Anheuser-Bush et de Modelo. Ces marchés représentent des volumes très importants mais aussi des marges très fortes.

- Elle a opéré une croissance plus tôt et plus importante : l'entreprise bénéficie d'un effet de taille. Elle est aujourd'hui plus importante en chiffre d'affaires que ses principaux concurrents, ce qui lui permet d'avoir des synergies de coûts. Ces derniers sont d'autant plus importants que l'entreprise disperse moins ses ressources. Les rapprochements importants opérés ces dernières années montrent que les économies de coûts sont importantes. La croissance s'est aussi souvent accompagnée d'une rationalisation et d'une modernisation de l'outil de production, ce qui permet d'avoir un impact positif sur les coûts.

Au total, dans ce secteur qui est attractif, on constate que les leaders ont fait des choix différents en termes de voies et de vitesse de croissance. Ces différences sont apparues grâce à la mobilisation des outils de l'analyse stratégique qui ont permis de mettre en évidence les éléments dans la stratégie de AB InBev qui l'ont conduit à son succès.

Cas

8 Hervé Thermique

Elise BONNEVEUX

Présentation du cas

Problématique

Comment assurer le développement stratégique d'une entreprise en misant sur une culture et des valeurs d'autonomie et de responsabilité ?

Résumé

Le cas relate la situation d'une entreprise de 2 000 salariés, fondée en 1972 et spécialisée dans le secteur du BTP. Cette entreprise est reconnue comme une référence d'intra-entrepreneuriat dans son secteur. En effet, le PDG d'Hervé Thermique, Michel Hervé, a dès le début instauré une culture forte au sein de son entreprise, fondée sur une décentralisation poussée, un système d'information complexe, un effacement des hiérarchies intermédiaires et un management participatif. Les collaborateurs sont ainsi considérés comme des artisans responsables et autonomes qui s'inscrivent dans un collectif afin de répondre aux attentes de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Objectifs

À l'issue du cas, les étudiants doivent :
– identifier l'intention stratégique d'un dirigeant d'entreprise ;
– identifier et analyser la culture d'une entreprise en mobilisant le tissu culturel ;
– définir les éléments constitutifs d'un management participatif.

Outils mobilisés

- Intention stratégique.
- Culture organisationnelle.
- Analyse organisationnelle.

1 Présentation de l'entreprise Hervé Thermique

Hervé Thermique est une entreprise familiale du secteur du BTP qui compte 2 000 salariés et réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 330 millions d'euros[1] (2014). Fondée en 1972 par Michel Hervé, cette entreprise évolue très rapidement pour devenir en 1997 une filiale de la holding financière Hervé nouvellement créée. C'est seulement en 2009 que la holding financière Hervé devient le Groupe Hervé. À cette même période, le siège situé initialement à Parthenay dans le département des Deux-Sèvres est déménagé à Joué-lès-Tours en Indre-et-Loire. Forte de son succès, la société n'a de cesse de se développer par la création ou le rachat de sociétés dans divers secteurs d'activités. Aujourd'hui, le groupe Hervé est composé de 25 filiales réparties en trois pôles d'activités pour un total de 3 000 salariés :

- Le pôle **Énergie Services** est l'activité la plus importante du groupe. Elle contribue à la mise en place et à la maintenance de systèmes et de technologies intelligentes dans différents domaines du bâtiment (génie climatique, chauffage, ventilation, énergies renouvelables). L'ensemble des filiales tend à développer des solutions favorables à la performance énergétique des bâtiments.
- Le pôle **Industrie** est composé de plusieurs filiales dans les domaines de l'aéronautique, la construction navale, la chaudronnerie, la tôlerie et la serrurerie.
- Le pôle **Numérique** est en charge du développement de supports de communication, de services informatiques aux entreprises et de prestations de formation.

Les activités du groupe Hervé s'adressent uniquement aux professionnels et non aux particuliers. Elles comprennent des métiers relevant notamment du génie thermique, du génie électrique, du traitement des piscines et de l'ingénierie réseaux. Toutes les activités sont organisées en gestion de projet et l'entreprise réalise environ 13 000 projets par an (Hervé *et al.*, 2007).

1. www.lesechos.fr, « Le groupe de BTP Hervé Thermique reprend Billon et Actem », 23 avril 2014.

Le groupe Hervé est une entreprise patrimoniale (dont le capital est détenu par Michel Hervé et sa famille) organisée sous forme d'un conseil de surveillance avec directoire (Michel Hervé est président du conseil de surveillance, Emmanuel Hervé est président du directoire). Depuis sa création, la stratégie du groupe Hervé consiste en une diversification de ses activités en intégrant de nouvelles compétences. L'entreprise est ainsi présente sur l'ensemble du territoire français et se développe également à l'international en assurant une présence en Suisse, grâce à sa filiale Alvazzi spécialisée dans les mêmes activités qu'Hervé Thermique. Par ailleurs, les filiales Hervé Maroc et Hervé Belgium sont en charge du développement de l'entreprise en Afrique du Nord. Pour se différencier des multinationales du BTP, Hervé Thermique tente de développer les projets sur mesure. L'entreprise a réalisé l'équipement de la tour Majunga à la Défense, pour le compte d'Eiffage. Parmi les chantiers récents remportés par cette ETI familiale, citons le Nouveau Stade et la Cité des civilisations du vin à Bordeaux.

Le groupe Hervé peut être représenté comme une cellule du monde vivant (cf. figure 8.1) : en blanc, le groupe ; en gris clair, les territoires ; en gris foncé, les structures de managers d'activités et les cercles blancs sont les intra-entrepreneurs.

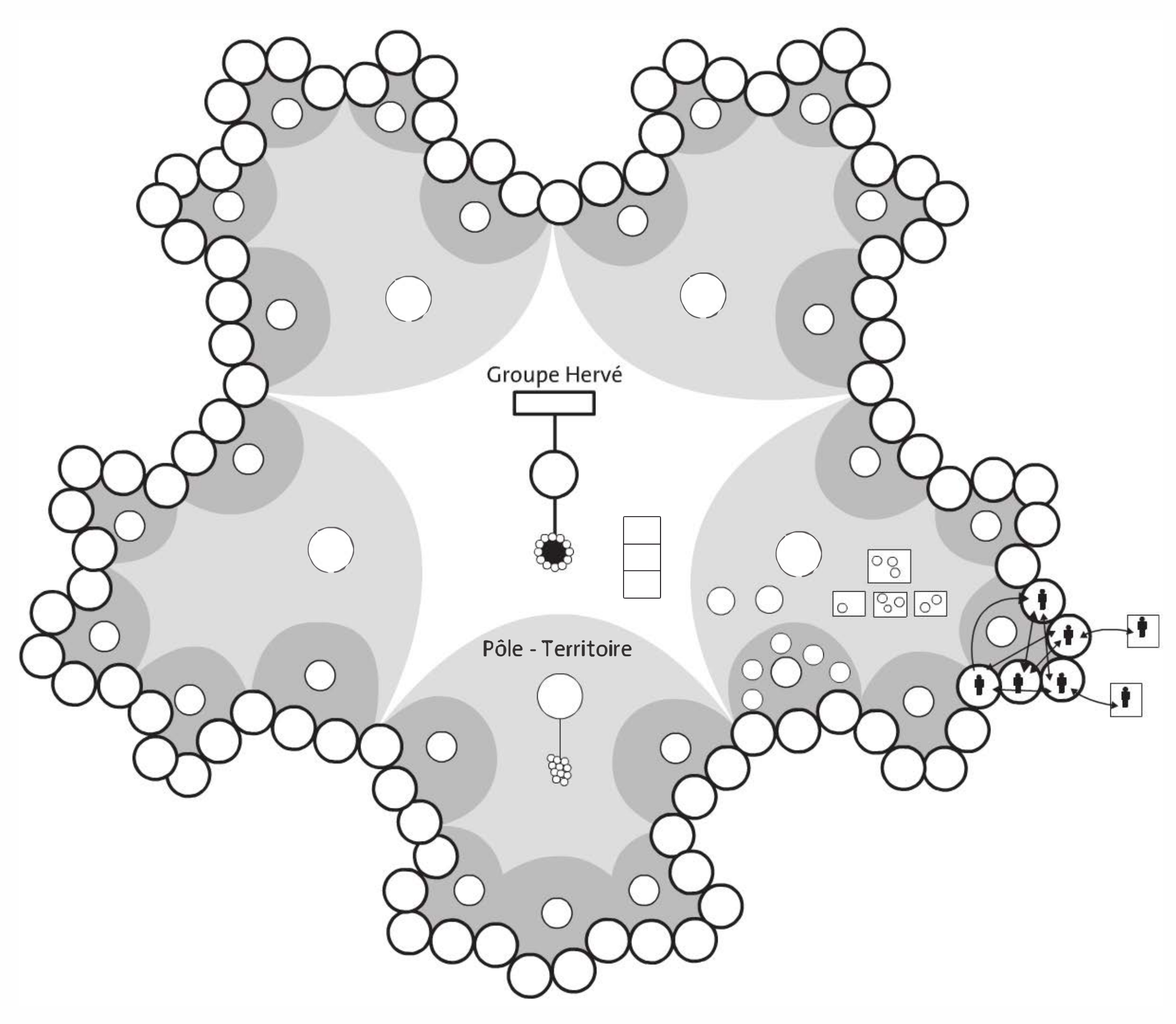


Figure 8.1 – Le groupe Hervé

En interne, l'entreprise Hervé Thermique a la particularité d'avoir une structure hiérarchique relativement aplatie avec seulement quatre niveaux d'emboîtement (Hervé *et al.*, 2007) :

- Les **intra-entrepreneurs** sont constitués des responsables d'affaires pour les plus gros projets, les responsables de chantier pour les projets moins importants et les agents techniques pour les activités de maintenance. Ces derniers sont en contact direct avec les parties prenantes externes (sous-traitants, fournisseurs et clients notamment) et doivent animer des équipes de travail afin de faciliter le bon déroulement des projets.
- Les **managers d'activités** sont de réels entrepreneurs polyvalents qui sont à la fois commerciaux, responsables des ressources humaines de leur structure, gestionnaires, etc. Ce sont eux qui déterminent les personnes avec qui ils souhaitent travailler (clients, fournisseurs, collaborateurs). Il y a actuellement environ 200 managers d'activités au sein du groupe. Selon Michel Hervé, le manager d'activités est également « un chef d'orchestre qui va être sélectionneur, éducateur et catalyseur dans le groupe »[1], c'est-à-dire favoriser l'expression des expériences singulières tout en assurant un consensus au sein de son équipe.
- Les **managers de territoire** sont en charge d'une équipe d'environ 15 managers d'activités sur un territoire donné. Leur rôle est d'accompagner les managers d'activités dans leur reussite.
- Le **manager de groupe** qui est actuellement Emmanuel Hervé, fils de Michel Hervé, a pour rôle de manager les managers de territoire et de s'occuper du développement stratégique de l'entreprise.

Au niveau opérationnel, les salariés (responsables d'affaires ou responsables de chantier) sont regroupés en structure d'une quinzaine de personnes, structure gérée par un manager d'activités. Ces structures sont regroupées en territoires gérés par des managers de territoire, de sorte que chaque manager de territoire gère une quinzaine de managers d'activités. Les managers de territoire sont en lien direct avec le manager de groupe. Ce fonctionnement, qui se veut réticulaire (Hervé et Brière, 2012), repose sur une culture de l'intra-entrepreneuriat prônée par Michel Hervé, pour qui chaque collaborateur doit « se vivre comme un artisan »[2], se fixer ses propres objectifs individuels et collectifs et gérer son budget. Concrètement, les salariés du groupe doivent être rapidement autonomes, prendre des initiatives et faire preuve de responsabilité. Ainsi, selon Michel Hervé, « l'homme n'est jamais plus efficace, quantitativement (productivité) et qualitativement (innovation) que lorsqu'il

1. « L'intra-entrepreneur », Interview de Michel Hervé, Les matins de l'innovation ISIS, 2 mai 2012, www.youtube.com/watch?v=vvIqqE5lrjU

2. *Op. cit.*

est responsabilisé »[1]. Ce fonctionnement en réseau supprime ainsi la pyramide hiérarchique au profit d'un management décentralisé.

En complément de ce fonctionnement opérationnel, onze réseaux fonctionnels ont été mis en place pour des sujets transversaux qui concernent l'entreprise dans sa globalité (gestion des ressources humaines, gestion budgétaire, techniques et méthodes, santé sécurité environnement, production travaux, production maintenance, logistique, finance et risques clients, commercial et ingénierie de l'offre, achats métiers). Afin de mieux comprendre le mode de fonctionnement de l'entreprise Hervé, il est possible de schématiser (cf. figure 8.2) l'interrelation entre le réseau opérationnel (en gris clair) et le réseau fonctionnel (en gris foncé).

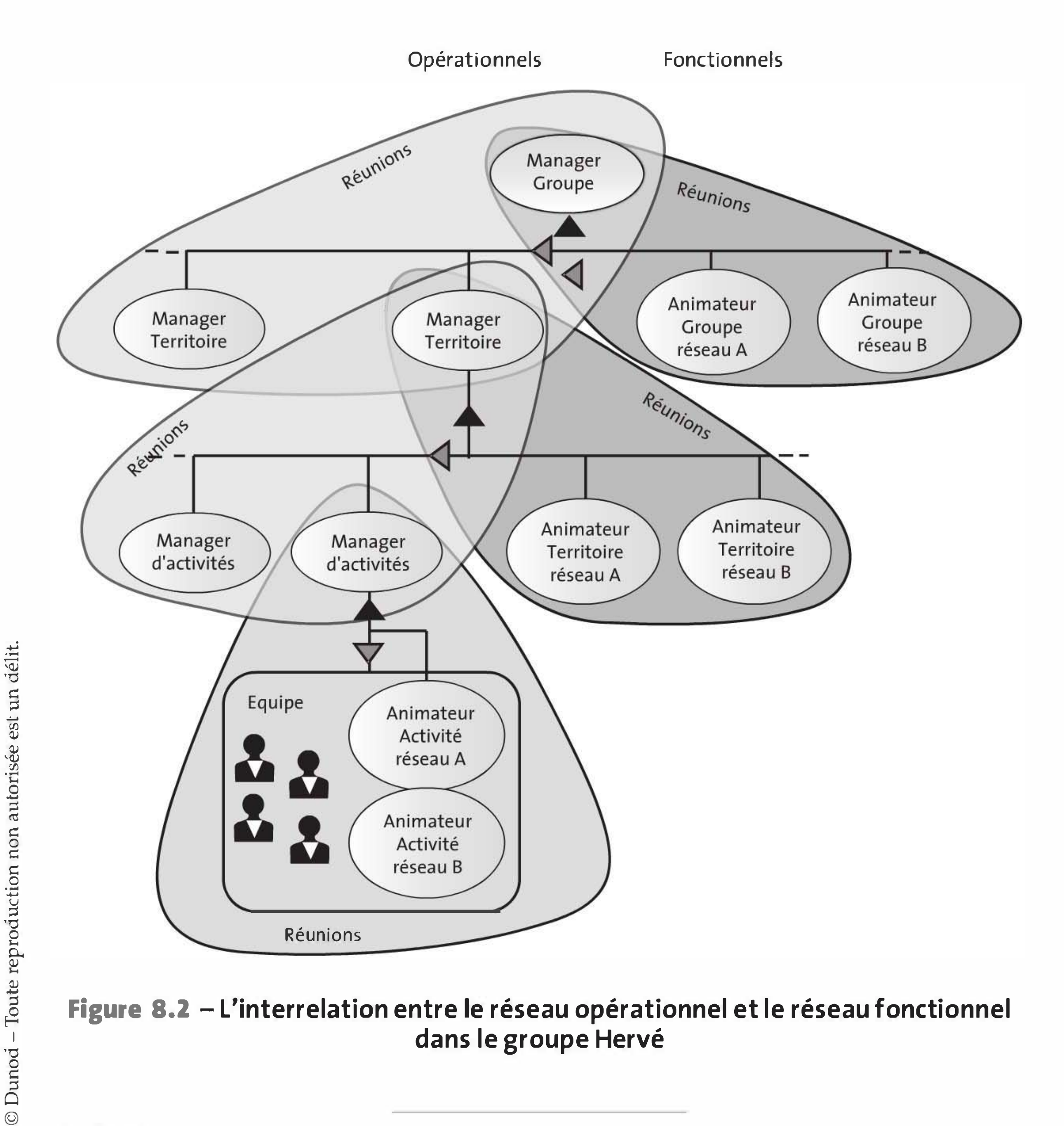


Figure 8.2 – L'interrelation entre le réseau opérationnel et le réseau fonctionnel dans le groupe Hervé

1. *Op. cit.*

Sur cette figure, sont également représentées les différentes réunions :

– de l'équipe des intra-entrepreneurs (animée par le manager d'activités avec son équipe, certains ayant en plus de leur rôle opérationnel, un rôle fonctionnel) ;
– des managers d'activités, animées par les managers de territoire, auxquelles sont associés des animateurs de territoire (qui ont aussi une fonction opérationnelle) ;
– des managers de territoire, animées par le manager groupe qui dispose également d'une équipe d'animateurs groupe (qui ont aussi une fonction opérationnelle).

Les missions fonctionnelles sont assumées par ceux qui exercent aussi des responsabilités opérationnelles, quel que soit leur poste (Hervé et Brière, 2012). Ces derniers ont pour objectif d'étudier le fonctionnement de l'entreprise et ce travail passe par une collaboration étroite avec le réseau opérationnel. Ils proposent des actions à mener mais n'ont aucun pouvoir de décision, ce dernier étant réservé au pouvoir opérationnel. L'intérêt poursuivi est de permettre d'améliorer et de faire évoluer le fonctionnement de l'organisation. Pour éviter ou limiter le recours à la supervision directe, limiter la concentration des pouvoirs et responsabiliser les salariés, le groupe Hervé a fait le choix d'encourager la régulation entre les salariés : « Ce qui fait autorité, c'est la reconnaissance de pairs et non plus la contrainte hiérarchique » (Hervé et Brière, 2012 : 482). Ainsi, les réunions opérationnelles mensuelles et l'organisation en réseaux fonctionnels favorisent l'échange d'informations et de pratiques.

2 Michel Hervé, un pionnier du management participatif

Au cours de sa carrière au sein du groupe, Michel Hervé a également embrassé une carrière politique en tant que maire de la ville de Parthenay pendant 22 ans de 1979 à 2001, député de l'Assemblée nationale de 1986 à 1988 et député au Parlement européen de 1989 à 1994. Tant dans son entreprise que dans la ville qu'il a administrée ou dans ses fonctions de député, Michel Hervé n'a eu de cesse d'expérimenter les principes de la démocratie participative : « Au sein d'Hervé Thermique, puis du groupe Hervé, j'ai souhaité mettre en place une vraie culture d'entreprise axée sur la liberté d'initiative, le partage d'expériences, l'esprit de cohésion et le renouvellement des organisations »[1]. Ce type de management repose sur un mode de management humaniste, qui concilie l'individu et le collectif. Les salariés du groupe sont ainsi encouragés à être autonomes, responsables et à prendre des initiatives. Afin d'éviter toute prise de pouvoir abusive par un manager, la démocratie participative semble être, pour Michel Hervé, le meilleur mode de gestion pour son entreprise. Il s'est en effet inspiré du modèle de démocratie pour lequel les élus expriment leurs points de vue et sont associés à la réflexion et à la prise de décision sans pour autant être maîtres de la décision qui aboutira. Au sein

1. www.lepetiteconomiste.com, « Entretien avec Michel Hervé, entrepreneur, pionnier de la démocratie participative et du numérique, 24 juillet 2009.

d'Hervé Thermique, les salariés sont incités à participer à des groupes de travail et en même temps à faire évoluer les règles de fonctionnement de l'entreprise. Concrètement, chaque réunion d'équipe ou de groupe de travail fait l'objet d'un compte rendu. Ce compte rendu est ensuite déposé en accès libre sur l'intranet. L'ensemble des salariés de l'entreprise peut interagir en étant force de proposition pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise. Pour Michel Hervé, « ces comptes rendus représentent les meilleurs indicateurs du climat interne. Cela fait plus de sept ans que le mode de management d'Hervé Thermique profite d'un intranet dont les fonctionnalités sont 100 % maison. On y trouve notamment un annuaire autogéré des expertises, une solution qui permet aux salariés d'évaluer les compétences de leurs managers, un outil qui permet aux chefs de chantier de passer leurs achats en direct sans avoir besoin de validation »[1].

Ce management est rendu possible grâce à un système de communication très développé. L'entreprise a été précurseur dans ce domaine et tente d'avoir toujours un temps d'avance sur ses concurrents. En effet, le recours aux technologies de l'information et de la communication (TIC) est très développé au sein du groupe Hervé, « du commercial au technicien, en passant par l'ingénieur ou le responsable d'agence, tous nos collaborateurs sont équipés d'ordinateurs portables. Leurs données de travail sont ainsi centralisées en temps réel au sein d'Hervé Consultants, tête du réseau informatique du groupe. Ces outils nous permettent d'être réactifs et grâce aux données collectées, de pouvoir fournir aux clients l'expertise nécessaire à un produit ou à une prestation conçus sur mesure »[2].

3 La fonction de contrôle au sein d'Hervé Thermique

Le fonctionnement déhiérarchisé de l'entreprise Hervé Thermique ne peut fonctionner qu'à partir du moment où des mécanismes de contrôle sont mis en place afin de veiller au bon déroulement de l'ensemble des activités. Il est possible de répertorier cinq mécanismes de contrôle, présents dans l'entreprise, qui peuvent être répartis entre les mécanismes de contrôle formels et les mécanismes de contrôle informels.

3.1 Les mécanismes de contrôle formels

- **Structurels :** l'entreprise est structurée de manière à ce que les collaborateurs s'inscrivent aussi bien dans une hiérarchie verticale opérationnelle que dans des

1. www.zdnet.fr , « Une forme de démocratie participative dans l'entreprise ne serait donc pas une utopie », 29 mars 2007.

2. www.lepetiteconomiste.com, « Entretien avec Michel Hervé, entrepreneur, pionnier de la démocratie participative et du numérique, 24 juillet 2009.

réseaux transversaux, appelés « réseaux fonctionnels » (cf. les onze réseaux fonctionnels décrits plus haut). Ces réseaux ont pour mission de contrôler pour le compte des opérationnels et d'éduquer (Hervé et Brière, 2012), c'est-à-dire de former les salariés à leurs différentes missions. Cette fonction de contrôle est exclusivement dévolue aux réseaux fonctionnels de manière à ce que ce contrôle ne soit pas directement exercé par la ligne hiérarchique : les managers. Ainsi, Hervé et Brière (2012 : 426) affirment : « Ce ne doit surtout pas être le responsable hiérarchique qui contrôle le bon respect des règles collectives (règles de sécurité, normes comptables, etc.) car alors, quelque remarque qu'il fasse à un subordonné, celui-ci pourra toujours l'interpréter comme l'effet d'un problème relationnel entre eux. »

- **Par les résultats :** quantitatifs (les tableaux de bord et audits effectués sur place) et qualitatifs (satisfaction de la clientèle).
- **Par les comportements :** les procédures (ex. : les réunions d'équipe mensuelles, la mutualisation des connaissances et compétences, l'utilisation des TIC qui favorise la communication au sein du groupe, la remontée d'informations de la base vers le sommet de la pyramide, ainsi que la transparence des informations). Selon Hervé et Brière (2012 : 208), « la transparence recherchée, avec l'aide des NTIC, a pour but de permettre à chacun non seulement de trouver la ressource (information ou compétence) répondant à son besoin, mais surtout de se comparer aux autres pour créer une émulation positive ».

3.2 Les mécanismes de contrôle informels

Ils se traduisent par un contrôle social du collectif :

- Ils s'exercent notamment au travers des valeurs partagées et prônées (la singularité, la satisfaction des clients, la responsabilité, la transparence) *via* le processus de recrutement, la période d'intégration, le tutorat ainsi que le langage utilisé. Ainsi, un vocabulaire propre à l'entreprise tel que « intra-entrepreneurs », « être artisans (ou chefs d'entreprise) dans une entreprise », « responsable de chantier » (et non chef de chantier), « manager d'activités » (et non chef d'équipe), « manager de territoire » (et non directeur régional), « manager de groupe » (et non directeur) doit être connu et utilisé par l'ensemble des salariés.
- Ils s'appliquent également au travers de la présence des pairs : Michel Hervé prône un travail collectif pour lequel chacun doit prendre des initiatives, collaborer et mutualiser ses connaissances au sein de son équipe. À titre d'illustration, l'entreprise ne verse pas en fin d'année de prime individuelle, ce qui serait contre-productif, selon Michel Hervé mais une prime pour l'ensemble des collaborateurs et égale pour tous : « L'hypothèse est que l'intériorisation des normes du modèle, associée au contrôle social, est autrement plus efficace pour faire respecter les

normes que ce type d'incitation » (Hervé *et al.*, 114-145). À titre d'exemple, le montant du salaire de Michel Hervé ainsi que celui des cinq responsables les mieux rémunérés sont disponibles sur l'intranet de l'entreprise (Hervé *et al.*, 2012).

Nous pouvons conclure la présentation de cette entreprise en soulignant l'importance de la culture organisationnelle dans la réussite de cette entreprise. Hervé Thermique est devenue au fil des ans un modèle de management participatif et d'intra-entrepreneuriat. La culture d'Hervé Thermique sera-t-elle préservée lorsque son fondateur Michel Hervé ne sera plus présent dans l'entreprise ? Son fils, Emmanuel Hervé, qui a pris récemment la direction de l'entreprise après vingt ans de participation au développement du groupe va-t-il conserver les principes qui ont fait la réussite du Groupe ? Seul l'avenir pourra le dire, mais Emmanuel Hervé compte bien, avec l'ensemble des managers, préserver cette culture d'entreprise.

Questions

1 ■ Quelle est l'intention stratégique du dirigeant Michel Hervé ?

2 ■ Analysez la culture de l'entreprise Hervé Thermique.

3 ■ Sur quoi repose le succès d'Hervé Thermique ?

4 ■ Quel est le rôle d'un manager d'activités au sein de cette entreprise ?

5 ■ Comment assurer le bon fonctionnement d'un management participatif ?

CORRIGÉS • CORRIGÉS • CORRIGÉS • CORRIGÉS

1. *Quelle est l'intention stratégique du dirigeant Michel Hervé ?*

Pour répondre à cette question, il peut être rappelé, en guise d'introduction, la définition de l'intention stratégique. Selon Johnson *et al.* (2011), comprendre l'intention stratégique d'un dirigeant signifie appréhender et identifier ses représentations mentales de la situation actuelle et à venir de son entreprise, sur lesquelles il s'appuie pour envisager des stratégies et conduire son organisation. L'intention stratégique doit répondre avant tout à cette question : « En quoi et pour qui l'organisation fait-elle la différence ? ». Il faut donc répondre aux attentes des parties prenantes qui sont en relation avec l'activité de l'organisation.

L'intention stratégique de Michel Hervé se décline en trois principaux objectifs :

– **un objectif économique :** celui de dégager des marges pour que son entreprise soit rentable, être compétitif vis-à-vis de ses concurrents et fidéliser ses clients en leur apportant un service de qualité ;

– **un objectif managérial :** chacun doit faire preuve d'autonomie et de responsabilité. Dès la création de son entreprise en 1972, Michel Hervé a laissé à ses collaborateurs directs la gestion des différentes activités. En atteste la structure hiérarchique relativement aplatie du groupe Hervé (seulement quatre niveaux). Le manager de groupe est responsable des décisions stratégiques, les managers de territoire sont en charge de toutes les décisions qui concernent le territoire qui leur est imparti, les managers d'activités sont responsables du choix de leurs clients et de la nature des projets auxquels ils répondent, enfin les intra-entrepreneurs doivent gérer dans leur intégralité les projets dont ils ont la responsabilité ;

– **un objectif sociétal :** l'entreprise se développe au cœur même de la société dans la mesure où Michel Hervé souhaite que toutes les parties prenantes (*stakeholders*) de son entreprise puissent bénéficier des retombées de ses activités. Ce dirigeant a eu dès la création de son entreprise une vision sociétale de son entreprise qu'il considère comme un acteur territorial œuvrant pour le bien-être commun et le dynamisme du tissu économique local. À chaque niveau hiérarchique, la structure est pensée de manière à ce que tous les salariés soient en contact direct avec les différents *stakeholders* de l'entreprise (fournisseurs, clients, financeurs). Michel Hervé a la volonté de dépasser le principe traditionnel d'une autogestion pour en faire une gestion participative où chaque individu, directement ou indirectement impliqué dans l'activité de l'organisation, participe au fonctionnement de l'entreprise.

2. *Analysez la culture de l'entreprise Hervé Thermique.*

Ce cas permet de vérifier la bonne maîtrise du tissu culturel d'une organisation. Selon Johnson (1992), le tissu culturel est une représentation des manifestations physiques et symboliques des croyances implicites d'une organisation.

Dans l'analyse du tissu culturel de l'entreprise Hervé Thermique devraient apparaître les éléments suivants :

- **Le paradigme.** Culture de l'intra-entrepreneuriat fondée sur le management participatif et l'agilité de l'entreprise
- **Les rites et routines.** Les réunions d'équipes mensuelles formelles pour permettre la dynamique de groupe, les entretiens d'évaluation de l'encadrement qui se tiennent chaque année, la formalisation de la procédure d'intégration d'un nouveau salarié et le tutorat, les routines dans l'utilisation des TIC.
- **Les symboles.** Le logo de l'entreprise. Les normes de l'entreprise se retrouvent également dans l'utilisation d'un langage spécifique (Pettigrew, 1996) : « intra-entrepreneurs », « être artisans (ou chefs d'entreprise) dans une entreprise », « responsable de chantier » (et non chef de chantier), « manager d'activités » (et non chef d'équipe), « manager de territoire » (et non directeur régional), « manager de groupe » (et non directeur).
- **Les mythes.** Michel Hervé est un leader charismatique qui a, tout au long de sa carrière, cumulé de nombreuses et prestigieuses responsabilités : PDG du groupe Hervé pendant quarante ans, maire de Parthenay de 1979-2001, précurseur lors de ses mandats de la « ville numérique », ancien député à l'Assemblée nationale (1986-1988) et au Parlement européen (1989-1994). Il est le fondateur, le détenteur du capital et le concepteur de la philosophie de l'entreprise. Il détient une légitimité totale vis-à-vis de ses collaborateurs ainsi qu'un pouvoir incontesté et est, pour ces différentes raisons, comparé à « Dieu le Père » par Alain d'Iribarne (Hervé *et al*., 2012 : 147).
- **Les structures de pouvoir.** Une organisation de travail entre pairs fondée sur le principe de la démocratie participative. Valorisation du pouvoir de création. Forte autonomie des managers d'activités.
- **La structure organisationnelle.** C'est une structure décentralisée en 200 entreprises composant le groupe qui fonctionne en réseau sur le mode de la coopération. Cette structure est rendue possible grâce un système de NTIC très performant et plus particulièrement grâce aux nombreux outils collaboratifs proposés (intranet, wiki, forum, visioconférence, messagerie électronique (Hervé, 2007 : 37).

- **Les systèmes de contrôle.** Le système de contrôle est fondé sur l'auto-évaluation mise en place pour tous les salariés de l'entreprise. Chacun doit se fixer ses propres objectifs à atteindre et procéder régulièrement à une auto-évaluation dans le but de s'améliorer continuellement. Ce système est efficace à partir du moment où la personne intéressée s'investit véritablement dans cet exercice. Cette auto-évaluation est ensuite couplée à une évaluation par les collaborateurs. Le responsable va évaluer ses collaborateurs mais il sera également évalué par son équipe. Cette confrontation avec les pairs permet ainsi de favoriser la communication au sein de l'équipe et de résoudre les tensions plus rapidement. Il y a également un système de reporting des réunions qui permet d'exercer à la fois un contrôle des individus et du collectif. Le système d'information-communication très performant permet en outre de diffuser rapidement des informations en toute transparence. La structure opérationnelle et fonctionnelle de l'entreprise assure enfin un contrôle des tâches de chacun.

La figure 8.3 permet de représenter le tissu culturel de l'entreprise Hervé Thermique.

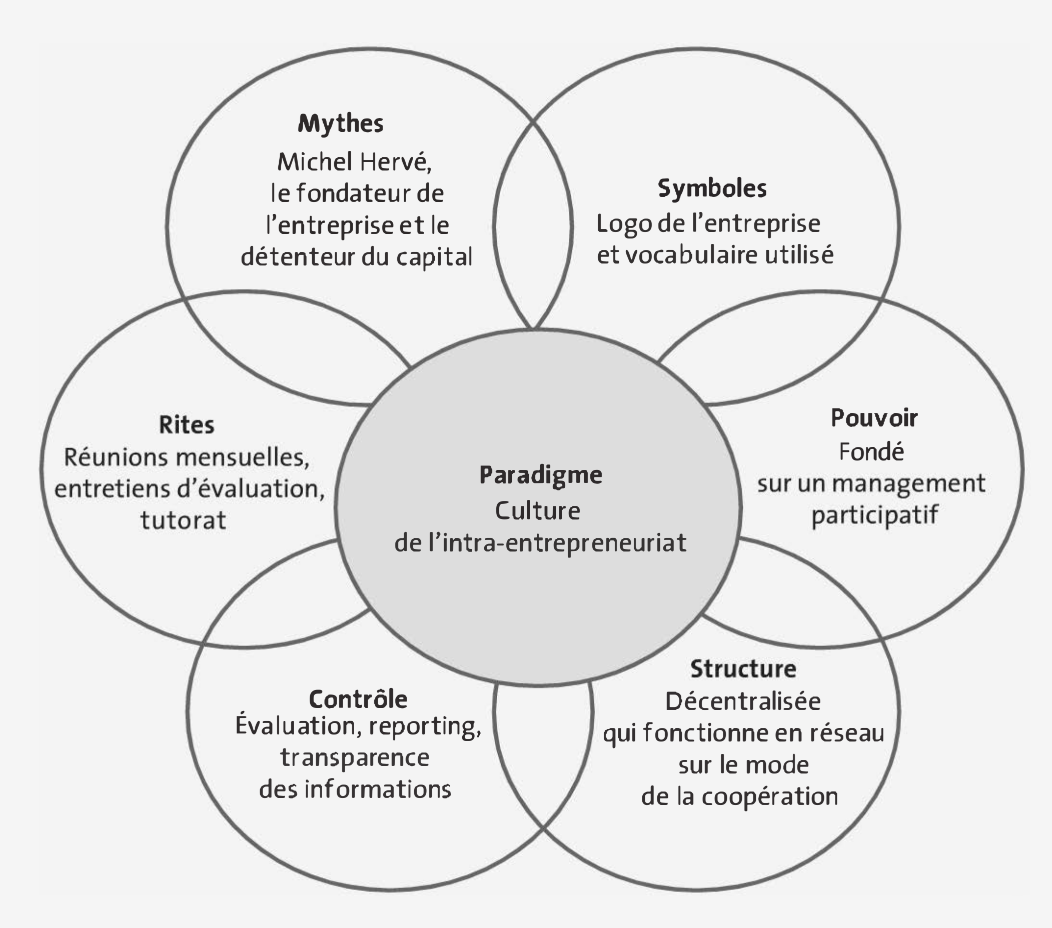


Figure 8.3 – Le tissu culturel de l'entreprise

3. *Sur quoi repose le succès d'Hervé Thermique ?*

Le succès du groupe Hervé repose sur trois principaux éléments :

- Le système de management est fondé sur le principe de **démocratie participative**. Ce type de management repose sur un mode de management humaniste, qui concilie l'individu et le collectif. Les salariés du groupe sont ainsi encouragés à être autonomes, responsables et à prendre des initiatives. Afin d'éviter toute prise de pouvoir abusive par un manager, la démocratie participative semble être, pour Michel Hervé, le meilleur mode de gestion pour son entreprise. Il s'est en effet inspiré du modèle de démocratie au sein duquel les élus expriment leurs points de vue et sont associés à la réflexion et à la prise de décision sans pour autant être maîtres de la décision qui aboutira.
- L'entreprise fonctionne en **réseau**, ce qui supprime la pyramide hiérarchique. Ce mode de gestion est rendu possible grâce à un **système de communication vaste et intense** (intranet, wiki, forum). L'informatique a une place centrale dans l'entreprise, ce qui permet de faciliter la transparence des informations. De plus, le réseau TIC très performant permet à l'entreprise de fonctionner et de communiquer grâce à des réseaux fonctionnels qui constituent les supports de l'opérationnel. Au nombre de onze, ces réseaux ont été mis en place exclusivement pour traiter des sujets transversaux (RH, gestion budgétaire, techniques et méthodes, santé sécurité environnement, production travaux, production maintenance, logistique, finance et risques clients, commercial et ingénierie de l'offre, achats métiers). Les responsables de réseaux fonctionnels ont pour objectifs d'étudier le fonctionnement de l'entreprise et ce travail passe par une collaboration étroite avec le réseau opérationnel. Ils proposent des actions à mener mais n'ont aucun pouvoir de décision, ce dernier étant réservé au pouvoir opérationnel.
- Un management fondé sur la **culture de l'entrepreneuriat** : cette entreprise est fondée sur une organisation de travail collectif où la relation entre pairs est très prégnante. Par ailleurs, chacun doit faire preuve d'autonomie et de responsabilité : « L'homme n'est jamais plus efficace, quantitativement (productivité) et qualitativement (innovation) que lorsqu'il est responsabilisé ». Chacun se fixe ses propres objectifs : « Chez Hervé Thermique, les objectifs globaux de l'entreprise correspondent à la somme des objectifs individuels de l'ensemble des salariés ; aucun autre objectif n'est imposé par la hiérarchie » (Hervé *et al.*, 2007 : 27). À titre d'exemple, c'est au collaborateur de négocier l'augmentation de sa rémunération comme un véritable entrepreneur et non à l'entreprise de le faire. Ce système de valorisation du travail réalisé, fondé sur l'atteinte des objectifs fixés, fait partie intégrante des procédures du groupe Hervé Thermique.

4. *Quel est le rôle d'un manager d'activités au sein de cette entreprise ?*

Au sein d'Hervé Thermique, un manager d'activités est un responsable qui est en charge d'une équipe de 15 à 20 collaborateurs. C'est un réel entrepreneur, à la fois commercial, responsable des ressources humaines de son équipe, gestionnaire. Il fait le lien entre le manager de territoire (ou chef d'agence) et les chefs de projet (ou chefs de chantier). Pour cela, il doit être capable d'articuler la logique territoriale avec celle du client/chantier. Il détermine les personnes avec qui il souhaite travailler (clients, fournisseurs, collaborateurs). Selon Michel Hervé, le manager d'activités « est [également] un chef d'orchestre qui va être sélectionneur, éducateur et catalyseur dans le groupe »[1], c'est-à-dire favoriser l'expression des expériences singulières tout en assurant un consensus au sein de son équipe (cf. figure 8.4).

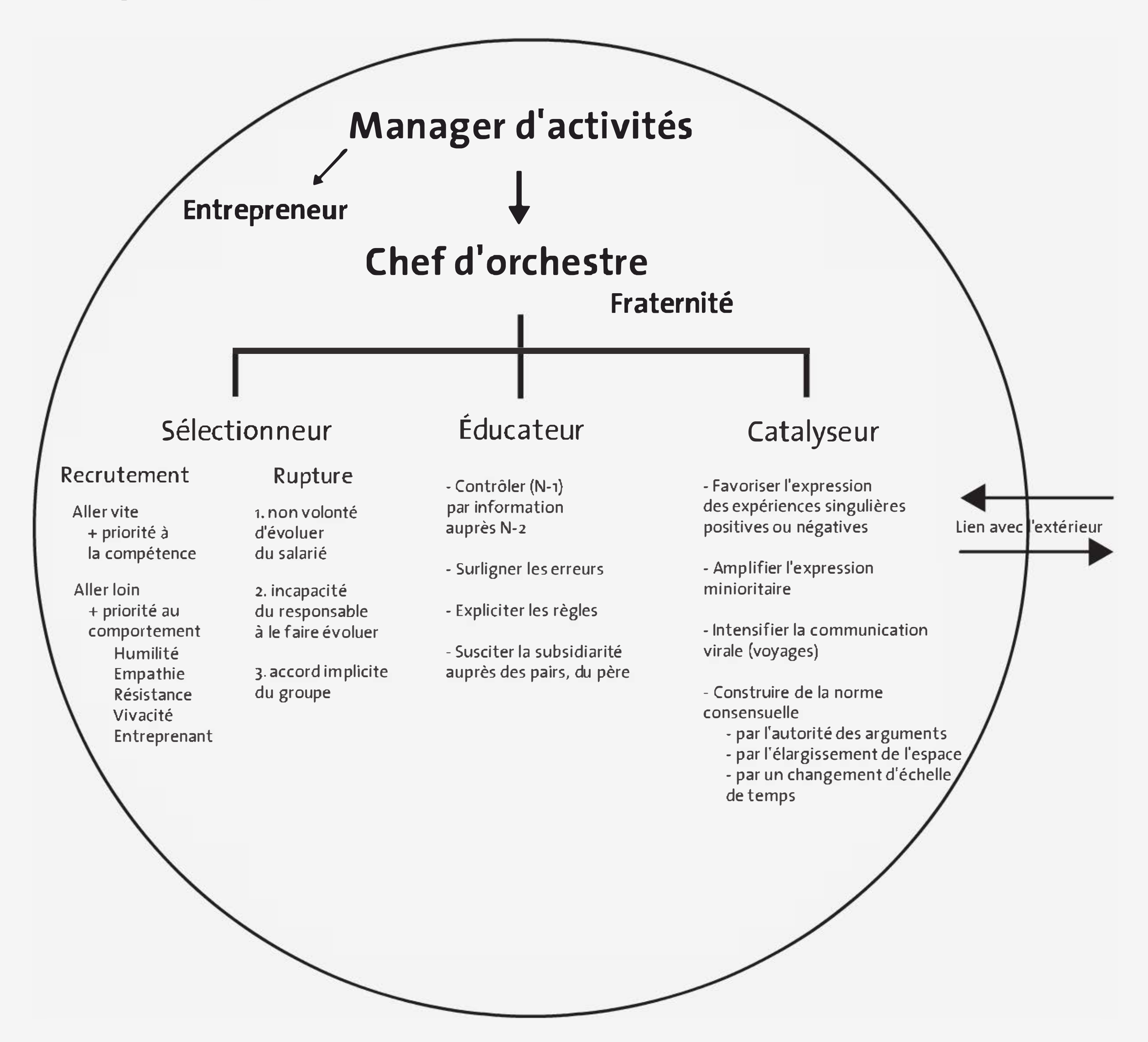


Figure 8.4 – Le manager d'activités chez Hervé Thermique

1. « L'intra-entrepreneur », Interview de Michel Hervé, Les matins de l'innovation ISIS, 2 mai 2012, www.youtube.com/watch?v=vvIqqE5lrjU

Les managers doivent avoir « des compétences de gestionnaire spécifiques qui les rapprochent des coachs » (Hervé *et al.*, 2012 : 143) :

– déléguer le maximum de tâches à leurs collaborateurs ;

– tutorer, notamment pendant la période d'intégration dans l'entreprise ;

– réguler les tensions si cela devient nécessaire ;

– savoir se remettre en cause en acceptant les remarques faites par son équipe lors de l'évaluation annuelle.

5. *Comment assurer le bon fonctionnement d'un management participatif ?*

Le management participatif mis en place dans le groupe Hervé repose sur plusieurs éléments qui nécessitent d'être explicités pour en comprendre le fonctionnement.

Une ligne hiérarchique courte

Dans le groupe Hervé, il y a quatre niveaux hiérarchiques : le dirigeant de l'entreprise, le manager de territoire (aussi appelé chef d'agence), le manager d'activités (aussi appelé responsable métiers) et l'intra-entrepreneur. Cette structure assure ainsi une prise de décision plus rapide, une liberté d'action plus importante et enfin une plus grande prise d'initiative de la part de la « base » de la hiérarchie.

Des compétences individuelles et collectives

Dans ce mode de management, les compétences individuelles recherchées au sein du groupe sont :

– professionnelles et techniques liées aux différents métiers ;

– fonctionnelles : savoir maîtriser les outils informatiques présents dans l'entreprise ;

– mais aussi comportementales : faire preuve d'autonomie en faisant face à l'imprévu, de responsabilité en prenant les bonnes décisions, d'implication et d'entrepreneuriat en prenant des initiatives.

Au niveau du collectif, il faut savoir :

– informer ses supérieurs mais également ses collègues et ses subordonnés à l'aide de l'intranet ou lors des réunions d'équipe ;

– coopérer avec les membres de son équipe, et par extension avec tout individu qui participe à la fabrication d'un produit ou d'un service ;

– mutualiser les connaissances de chacun pour développer une intelligence collective, gage d'avantage concurrentiel de l'entreprise. La force de l'entreprise Hervé Thermique repose sur cet ensemble de capacités qui assure une qualité de service supérieure à celle des concurrents. Les qualités humaines essentielles pour réussir dans le groupe sont :

H = Humilité

E = Empathie

R = Résistance

V = Vivacité

E = Entrepreneuriat

Des mécanismes de contrôle

- Les **TIC**, et plus particulièrement l'**intranet**, sont utilisés pour garantir la transparence des informations (comptes rendus de réunions, outils d'évaluation…) et servent par conséquent d'outils de contrôle. Par ailleurs, les outils de gestion proposés par l'entreprise (Internet, intranet, les différents logiciels opérationnels, les tableaux de bord, etc.) doivent être parfaitement maîtrisés par les salariés qui doivent en faire un usage « agile », c'est-à-dire savoir « s'en servir avec discernement » pour réagir de manière proactive.
- Le **contrôle social du collectif** s'exerce notamment au travers des valeurs partagées et prônées par son dirigeant (la singularité, la satisfaction des clients, la responsabilité, la transparence) *via* le processus de recrutement et d'intégration ainsi que le langage utilisé. Le contrôle social dépend également du regard des pairs, puisque Michel Hervé prône un travail collectif pour lequel chacun doit être capable de collaborer et mutualiser ses propres connaissances avec les membres de son équipe. Parmi les procédures collectives mises en place dans l'entreprise, notons entre autres l'évaluation individuelle annuelle qui s'effectue par les membres de l'équipe, les réunions d'équipes mensuelles ou encore le tutorat.

Cas

9 i-Biseness

Pascale BOREL et Richard SOPARNOT

Présentation du cas

Problématique

Comment réussir une stratégie de diversification dans le e-business ?

Résumé

C'est en 2008 que Jérôme Iavarone lance sa première e-boutique. Les années suivantes, cet entrepreneur crée d'autres sites de vente, relevant de secteurs d'activités variés. C'est ainsi que Jérôme Iavarone a imposé son *business model* dans le secteur de la vente de matériel de coiffure, de chaussures et de couteaux et plus récemment dans la vente d'huîtres *online*. Il reçoit aujourd'hui une proposition pour développer une e-boutique de produits cosmétiques. Il doit se prononcer rapidement sur cette opération de diversification. Ce projet de développement est-il en phase avec le *business model* de la société ? L'opportunité est intéressante, il le sait, alors que faire ?

Objectifs

Le cas vise quatre objectifs :
– évaluer la faisabilité opérationnelle d'une diversification ;
– évaluer la pertinence stratégique d'une diversification ;

– développer une argumentation structurée en vue d'une prise de décision stratégique ;
– découvrir le secteur du e-business.

Outils mobilisés

- L'approche *Resource-based view* pour repérer les ressources et les capacités d'une entreprise.
- L'approche par les opportunités et les risques stratégiques.

Après un Master en développement informatique et une expérience de plusieurs années comme chef de projet informatique dans une multinationale, Jérôme Iavarone décide de créer une société de conseil spécialisée dans la création de sites Internet. La société i-Biseness est fondée en 2008.

Poussé par un environnement de marché favorisant le développement d'e-business, Jérôme Iavarone oriente rapidement son activité de conseil vers la création de sites e-commerce pour ses clients. Dès lors, l'entrepreneur perçoit la nécessité de mieux connaître ce que vivent ses clients. Pour cela, il décide de développer une boutique de commerce en ligne, dédiée à la vente de matériel de coiffure. Cette e-boutique se veut avant tout un magasin test, un véritable e-laboratoire au service de ses clients. En effet, la boutique en ligne Hair-professionnel.com lui offre la possibilité de tester des développements et des actions marketing en situation réelle et d'apporter ainsi les meilleurs conseils à ses clients e-commerçants *via* ce retour d'expérience. Informaticien et développeur, Jérôme Iavarone possède la culture du test qui est l'une des spécificités du e-business. Cette qualité donnera toutes les chances au site Hair-professionnel.com de se développer.

Le succès rencontré par Hair-professionnel.com oblige Jérôme Iavarone à faire un choix stratégique important. En effet, face aux difficultés qu'il rencontre à mener ces deux activités en parallèle, Jérôme Iavarone doit cesser l'une de ces deux activités : le conseil ou l'e-commerce. Mais laquelle de ces activités abandonner ? Doit-il privilégier son activité de conseil, son premier métier, ou se consacrer pleinement au développement de sa e-boutique de matériel de coiffure ? C'est le critère du temps qui sera le critère clé de sa décision. En effet, voyant le temps disponible comme une ressource limitée dans une activité de conseil, Jérôme Iavarone est rapidement convaincu que son activité d'e-commerçant lui apportera davantage de perspectives de développement. Il décide donc de mettre entre parenthèses ses activités de conseil pour se consacrer entièrement à son nouveau métier d'e-commerçant.

Fort du succès de Hair-professionnel.com, Jérôme Iavarone poursuit le développement de sa société i-Biseness en lançant d'autres enseignes d'e-boutiques, sur d'autres marchés. En 2010, une opportunité conduit cet entrepreneur à ouvrir une e-boutique dans la coutellerie et en 2014 il investit le marché de la chaussure sur

Internet. Ces deux activités n'existent plus aujourd'hui. Jérome Iavarone relativise néanmoins ces échecs car ils n'ont pas entraîné de pertes financières et lui ont permis de tester et conforter son *business model*. Il n'a d'ailleurs pas hésité en 2013 à se lancer sur un nouveau marché, en créant Huitre-en-ligne.com avec son ami, prestataire et partenaire Matthieu Huguet. Cette même année, le chiffre d'affaires de la SARL i-Biseness approche 1,4 million d'euros. Jérôme Iavarone est un entrepreneur et e-commerçant reconnu dans la région d'Auvergne.

Le *business model* de la société i-Biseness a été bâti pour répondre à un double objectif : le premier est lié aux aspirations de son fondateur, animé par le souhait de pouvoir travailler « où je veux, quand je veux, avec qui je veux, sur ce que je veux ! », et le second par l'idée qu'il faut gagner du temps pour être plus efficient, et ainsi savoir sous-traiter, externaliser et « automatiser » les activités qui peuvent l'être. Aujourd'hui, le *business model* mis en place est structuré autour de prestataires en freelance et d'un associé administratif et financier qui assure également la logistique, le service client et une partie de la gestion administrative de la société. Les prestataires associés au développement de la société i-Biseness sont web-marketers, rédacteurs de contenu web, développeurs, administrateurs système, community managers ou encore web-designers.

Aujourd'hui, une nouvelle page s'ouvre dans le développement de la société i-Biseness. Jérôme Iavarone a reçu une proposition pour développer une e-boutique de produits cosmétiques. Il doit se prononcer rapidement sur cette nouvelle opération de diversification. Jérome Iavarone s'interroge sur la pertinence de ce nouveau projet. Doit-il investir des ressources dans ce projet ou se recentrer sur ses activités ? Cette opération de développement est-elle en phase avec le *business model* de la société ? L'opportunité est intéressante, alors que faire ?

Ne sachant que décider, Jérome Iavarone décide de s'entourer des conseils d'une amie, Chloé D., consultante dans un cabinet conseil en stratégie. C'est une experte de l'analyse des marchés. Il a souvent échangé avec elle sur les raisons de l'échec des e-boutiques de chaussures et de couteaux. Il lui demande de venir le rejoindre pour une réunion.

1 Les origines

Jérôme I. : Comme tu le sais, je dois me prononcer sur le projet d'e-boutique de produits cosmétiques. J'ai besoin de discuter avec toi pour y voir plus clair, et faire un peu le bilan de la société i-Biseness, de ses succès et de ses échecs !

Chloé D. : Oui bien sûr, mais alors il va falloir repartir du début !

Jérôme I. : Le démarrage de i-Biseness, je te l'ai déjà raconté… J'ai créé la société en 2008, avec comme activité première la création de sites Internet pour des tiers,

parce qu'à l'époque je n'avais que ça à vendre ! Mais passons cette étape, elle n'a pas duré. Je suis en fait devenu e-commerçant en 2009.

Chloé D. : Si je me souviens bien, tu ne connaissais rien au métier de la coiffure avant de lancer ta première e-boutique dans ce domaine !

Jérôme I. : Effectivement, c'est parce que ma compagne travaillait dans ce secteur, que je m'y suis lancé. Ce n'est ni une étude de marché, ni les recommandations d'un cabinet conseil en stratégie qui m'ont amené sur ce secteur ! L'idée initiale était de lancer une boutique e-commerce pour « apprendre le métier » et pouvoir le revendre à mes clients. C'est mon contexte de l'époque qui a orienté le choix du produit. J'ai donc ouvert ma première e-boutique Homme-Expert.

Chloé D. : Et c'est bien la même année que tu as lancé les trois autres sites de matériel de coiffure, n'est-ce pas ?

Jérôme I. : Oui, j'ai ouvert Hair-professionnel.com, Cheveux-center.com et Planete-cheveux.com en 2009 sur le même modèle pour « squatter » les SERP[1] de Google, comme on dit dans le métier.

Chloé D. : Je n'ai jamais bien compris pourquoi tu avais fait ce choix, qui t'amenait à disperser tes ressources financières, humaines, marketing…

Jérôme I. : Je le dis tout de suite, ce n'est pas forcément une bonne façon de faire ! Mais il y a cinq ans, cela permettait d'être plus facilement visible sur Google, principalement sur la partie référencement naturel mais aussi sur la partie payante, les AdWords[2]. Et puis, quel que soit le site par lequel entrait l'internaute, en tapant fer à lisser, par exemple, il venait acheter chez moi. Cela permettait de maîtriser davantage le marché : si toutes les positions – naturelles ou payantes – m'appartiennent, alors l'internaute va forcément acheter chez moi. Et ça, c'était l'objectif ultime !

Chloé D. : Aujourd'hui, les choses sont différentes, il vaut mieux se concentrer sur un seul site.

Jérôme I. : Oui, le coût de la dispersion est bien plus élevé que le gain. C'est pour cela que j'ai choisi de faire de Hair-professionnel.com, le « *money site* » et des autres, des « sites satellites ». Comme cela, je les positionne sur des mots clés et on renvoie le trafic vers Hair-professionnel, le seul qui vend réellement les produits. En tout cas, la création de ces quatre sites nous a permis de nous développer. Le nombre de colis expédiés par jour a augmenté de 10 à 20, 40, 50, etc. Le CA est passé de 125 000 euros en 2009, à près de 700 000 en 2010[3]. On commençait à avoir de vrais problèmes de gestion ! Le premier étant le besoin en fond de roulement.

1. SERP : *Search Engine Results Page.* Les SERP désignent la page de résultats d'un moteur de recherche.

2. Google AdWords est une offre publicitaire commercialisée par Google permettant aux annonceurs la diffusion d'annonces liées aux mots clés utilisés dans les requêtes des internautes. Ces annonces sont principalement facturées au clic selon un système d'enchères dynamiques. On qualifie plus simplement cette prestation d'« achats de mots clés ».

3. Les résultats financiers sont présentés en annexe 1.

Chloé D. : Tu as souvent rappelé que c'est avant tout ta compétence en informatique qui a fait la différence sur ce marché.

Jérôme I. : Oui, j'en suis convaincu. Quand j'ai débuté, le marché était occupé par des gens du métier de la coiffure, peu aguerris au e-commerce et à Internet. Il y avait vraiment une place à prendre. Pour faire simple, quand vous tapiez « fer à lisser » sur Google en 2009, vous n'aviez aucune boutique e-commerce sur la partie naturelle des résultats, vous n'en aviez que sur la partie AdWords. Aujourd'hui, les deux tiers des résultats renvoient à des boutiques e-commerce. Donc on a simplement travaillé le référencement naturel sur ces requêtes et gagné en visibilité.

Chloé D. : Oui enfin, tu n'étais pas tout seul sur le créneau ?

Jérôme I. : C'est une place que les autres n'avaient pas prise : ils n'avaient pas investi tous les leviers pour générer du trafic, notamment la partie référencement naturel qui représente pour nous une part conséquente du chiffre d'affaires. Et je pense qu'il est plus facile de monter en compétences sur la vente de matériel de coiffure, en particulier le matériel électrique, que sur le métier d'e-commerçant, qui demande un nombre de compétences assez étendu, de par la complexité d'Internet. C'est vraiment ce qui nous a permis d'arriver à un certain chiffre d'affaires. Aujourd'hui, on se bat un peu plus pour garder notre place contre des Amazon, C-Discount, contre une autre forme de concurrence. Il faut investir énormément dans des projets pour se maintenir face à ces mastodontes.

Chloé D. : D'accord, mais c'est aussi en créant ta propre marque, Trendyliss, que tu as fait ta place. Et ça, Amazon et C-Discount ne le font pas !

Jérôme I. : Oui tu as raison, je vois mal demain C-Discount ou Amazon fabriquer des fers à lisser…

Chloé D. : Tu te souviens, on avait beaucoup débattu sur l'opportunité de lancer ta marque propre. Ce qui t'a convaincu, c'est le sentiment que tu avais d'avoir contribué à l'accroissement du capital marque d'une marque italienne…

Jérôme J. : C'était bien une réalité. Nous avons participé à l'augmentation de la notoriété, de la diffusion et de la valeur de la marque Gama. Et en discutant avec toi, je me suis simplement dit que si cette marque n'existait plus, ou si un distributeur exclusif apparaissait, on aurait fait toute la communication pour une marque qui ne nous appartient pas. Au final, on aurait fait grossir le capital marque de quelqu'un d'autre, sans contrat d'exclusivité.

Chloé D. : C'était un bon choix de lancer la marque Trendyliss ! Regarde aujourd'hui où elle en est.

Jérôme I. : Oui, c'est vrai, aujourd'hui Trendyliss a une certaine visibilité sur Internet. Et puis, elle nous permet de dégager des marges confortables car nous avons éliminé tous les intermédiaires, de la fabrication usine à la distribution à l'utilisateur final.

Chloé D. : Et comme il est possible d'acheter un fer Trendyliss dans les grandes enseignes du e-commerce, c'est maintenant elles qui contribuent au développement de la visibilité de ta marque ! Pourquoi n'as-tu pas voulu aller plus loin, en agrandissant ta boutique sur le *market place* de l'une de ces enseignes ?

Jérôme I. : Parce qu'en allant plus loin et en proposant l'ensemble de ton assortiment produits, tu modifies ton paysage concurrentiel. Sur tes produits, hors marque propre, tu te retrouves en concurrence avec des distributeurs d'autres pays, qui ont des politiques de prix plus agressives. En y allant uniquement sur notre marque propre, on se préserve d'une guerre concurrentielle internationale dans laquelle on ne pourrait pas jouer avec les mêmes armes… Avec une marque propre, tu maîtrises ton prix et ta marge.

2 Le *business model*

Chloé D. : D'accord, mais ils ont une force de frappe commerciale que tu n'as pas… C'est pour cela que je me suis toujours demandé si tu ne devrais pas aller plus loin. Tu vas me dire que cela modifierait trop le *business model* de la société, et je sais que tu y tiens plus que tout ! Quelle est ta philosophie déjà ? « Travailler où je veux, quand je veux, avec qui je veux, sur ce que je veux », c'est bien cela ?

Jérôme I. : Oui, c'est bien sur cette philosophie de vie que j'ai bâti le *business model* de i-Biseness. Et pour cela, il est primordial de garder une entreprise de taille humaine.

Chloé D. : Tu as une philosophie de freelance. C'est d'ailleurs probablement pour cela que tu ne travailles quasiment qu'avec des personnes en freelance, non ?

Jérôme I. : Tu as probablement raison. Car si je les ai d'abord choisis pour leurs compétences, ils sont tous devenus des amis : c'est bien la preuve qu'on partage une même philosophie… Enfin mon associé aussi est mon ami, et lui n'est pas freelance. Il est même à la tête d'une société de plusieurs centaines de salariés !

Chloé D. : C'est un chemin que tu n'as jamais voulu suivre, celui d'être à la tête d'une société qui compte des dizaines de salariés. Pourquoi ?

Jérôme I. : Au moment où j'ai souhaité me développer, cela m'a paru évident que la solution passait par la totale externalisation de toutes les tâches, toutes les activités supports de ma société. Je ne voulais pas être sur un modèle de salariat. Je ne me voyais pas coincé dans un bureau à devoir diriger des gens. J'ai donc commencé par chercher un e-logisticien, c'est à ce moment-là que je me suis associé au groupe RGM[1] qui assure, *via* une de ses sociétés CEC, en plus de la partie stockage, expédition et service clients, la comptabilité, le secrétariat, l'administratif du siège social

1. La société RGM détient 7 % du capital de la société i-Biseness.

et l'archivage. Ensuite, quand j'ai eu besoin de m'entourer d'autres compétences, j'ai recherché des personnes en freelance.

Chloé D. : Quel regard portes-tu aujourd'hui sur cette organisation ?

Jérôme I. : Je suis content de mes choix, même si cela n'a pas que des avantages. Parce que dégagé de toutes ces tâches, je peux me concentrer sur ce qui me plaît. Et puis je n'ai pas de contrainte physique : mon bureau, c'est mon ordinateur et mon téléphone. Je travaille où je veux, quand je veux. J'ai une vie professionnelle de freelance alors que je suis gérant d'une société ! Et si demain je décide de partir six mois à l'étranger, cela ne mettrait pas en péril ma société.

Chloé D. : Et les inconvénients ?

Jérôme I. : Je pense que parmi les principaux inconvénients, il y a celui de ne pas être au cœur de l'activité. Cela oblige à mettre en place beaucoup d'outils informatiques pour pouvoir tout suivre. Bien sûr, cela a un coût. Et finalement, même en étant sur-informatisé pour suivre l'activité, le nombre de colis qui arrivent, les impayés, on est un peu déconnecté de cette réalité parce qu'on ne voit pas les problèmes.

Chloé D. : On a aussi souvent évoqué ensemble le style de management qu'impose cette organisation.

Jérôme I. : C'est certain que ce n'est pas toujours évident de manier le pouvoir fonctionnel ! Tu sais aussi bien que moi qu'avec un pouvoir hiérarchique, il est plus facile d'imposer ses choix. Ça m'oblige à être plus dans la négociation, dans la discussion, c'est une autre forme de management, qui n'est pas désagréable… Je pense que cela demande plus de doigté, c'est plus délicat à gérer. C'est ce type de relation que j'ai avec les prestataires. Et c'est vrai que c'est souvent beaucoup plus long pour mettre en place des choix ou pour faire passer des décisions. Après, c'est un aspect qui ne me dérange pas du tout, au contraire : si les personnes qui vous entourent participent aux décisions et les partagent, c'est gagné !

Chloé D. : Mais je trouve que ton organisation a quelques fragilités sur la gestion des compétences. Comment ferais-tu si l'un de tes collaborateurs te quittait du jour au lendemain ? Je sais que ce sont des amis… mais cela ne préserve pas d'un départ.

Jérôme I. : Je ferais comme tout chef d'entreprise, je chercherais de nouvelles compétences !

Chloé D. : Bien sûr, mais la recherche d'un prestataire que tu places dans une véritable relation de collaboration n'est peut-être pas aussi simple que l'embauche d'un salarié compétent, non ?

Jérôme I. : Oui, tu as probablement raison…

3 Les développements d'hier et d'aujourd'hui

Chloé D. : Pour réfléchir à l'avenir, il faut aussi analyser les échecs. Les chaussures et les couteaux ne t'ont pas réussi…

Jérôme I. : C'est vrai, mais c'est aussi comme cela que j'ai appris et mis à l'épreuve mon modèle.

Chloé D. : Les couteaux, c'était avec ton associé, n'est-ce pas ?

Jérôme I. : Oui, mon associé est propriétaire d'une fabrique de couteaux à Thiers. Il m'avait proposé de m'occuper de la partie vente sur Internet, lui s'occupait de la fabrication. C'est sur cette base qu'on a ouvert en 2010 la e-boutique dont nous partagions les parts à 50-50. On a essayé de dupliquer le modèle Hair-professionnel.com sur un autre marché. Mais c'est un site qui n'a jamais vraiment fonctionné.

Chloé D. : Comment expliques-tu cela ?

Jérôme I. : Le manque d'investissement en temps de notre part, un marché différent, un produit qu'on aime avoir en main, une clientèle différente… On a essayé de répliquer un modèle, lancé sur un marché avec une clientèle féminine se situant entre 14 et 35 ans, sur un marché destiné à des messieurs d'une cinquantaine d'années, ne maîtrisant pas très bien Internet ! Mais nous n'avons pas de regret, car cela n'a pas coûté grand-chose. Nous n'avons pas perdu d'argent, cela nous a même permis d'en gagner !

Chloé D. : Ah oui c'était aussi un modèle basé uniquement sur des frais variables avec peu de frais fixes… C'est l'idéal, il te coûte uniquement si tu vends. Je ne me souviens plus si c'était une grosse affaire ?

Jérôme I. : Non, on est parti avec 10 000 euros de capital, aujourd'hui il est de 15 000 euros. Mon associé a racheté mes parts.

Chloé D. : Et les chaussures, quel a été le problème déjà ?

Jérôme I. : Les chaussures, c'est autre chose. C'était aussi un partenariat, avec une marque de chaussures connue. De la même manière, j'étais chargé de développer le site et mon partenaire, d'acheter les produits, de les expédier et de gérer le service clients. J'étais commissionné à la vente. C'est une sorte d'affiliation, ce sont des modèles de type Easy Shop, par exemple, dans lesquels l'e-commerçant vous ouvre sa boutique, moyennant le paiement d'un abonnement et/ou d'un pourcentage des ventes. On a eu quelques accidents de parcours, mais surtout on s'est rendu compte que vendre des chaussures sur Internet, c'est extrêmement concurrentiel. On a beau avoir les meilleurs prix et une bonne position, quand on a Spartoo et Sarenza en face de nous… Ils ont littéralement écrasé le marché. C'est comme si demain, tu voulais lancer un site de ventes privées : bon courage ! Donc c'est quelque chose qui n'a pas fonctionné, mais je n'y ai pas perdu d'argent non plus, j'ai simplement revendu le site à prix coûtant à mon partenaire. Tout le monde est gagnant.

Chloé D. : Donc aujourd'hui, ton *business* porte sur du matériel de coiffure et des huîtres en ligne ?

Jérôme I. : Cela peut surprendre, mais c'est bien cela ! Huitres-en-ligne.com, c'est le dernier lancement : l'activité a démarré en 2012. Jusque-là, c'est une réussite ; je t'en ai déjà parlé ?

Chloé D. : Très rapidement au démarrage. Quel est le modèle déjà ?

Jérôme I. : C'est de la vente d'huîtres sur Internet sur un modèle de *drop shipping*. Cela veut dire que tu achètes les huîtres sur notre site Internet, la commande est envoyée informatiquement à l'ostréiculteur, qui expédie les huîtres de son bassin ostréicole chez toi. On est vraiment sur un modèle *market place*, *drop shipping*, ça dépend comment on se positionne. Ce n'est pas non plus un projet qui nous a coûté cher en montage de projet (set up), car c'est toujours un modèle basé uniquement sur la partie des frais variables. Aujourd'hui, cette activité fonctionne bien, elle a du potentiel et elle nous plaît, parce que c'est aussi une aventure humaine. On a six partenaires ostréiculteurs dans les grandes régions françaises. C'est un projet sympa que je fais en partenariat avec un ami compétent dans le domaine de l'informatique et des huîtres, je ne suis pas tout seul sur celui-ci.

Chloé D : C'est un peu différent comme *business model*, non ?

Jérôme I. : Non, pas vraiment. On retrouve les traits saillants de notre *business model*. La structure des charges est la même, avec pas ou peu de coûts fixes et uniquement des coûts variables. Ainsi, nous gagnons de l'argent et nous payons nos charges dès que nous vendons. La marge dégagée doit être suffisamment importante pour payer les coûts fixes. Sur Huitres-en-ligne.com, comme sur Hair-professionnel.com, on a gardé la même logique et la simplicité du modèle. Pour la partie logistique, on gère uniquement les commandes et l'emballage, que nous stockons *via* la société RGM. Pour le reste, c'est l'ostréiculteur qui assume les parties colis et expédition. Il expédie quand on lui demande d'expédier, mais derrière, rien ne nous appartient. Et sur le reste, c'est le même noyau dur qui travaille sur l'activité ostréicole. Bien entendu, tout se fait à distance. Mon objectif reste de pouvoir piloter l'activité de mon ordinateur et de mon téléphone. La philosophie de vie sur laquelle repose le *business model* est bien respectée !

Chloé D. : Et pour la suite, quel est ton objectif ?

Jérôme I. : Aujourd'hui, l'objectif est de continuer à exister et à se développer tout en gardant un modèle simple et une entreprise à taille humaine. Je suis plus dans une logique de simplification de modèle. Si on est amenés à grossir, on le fera en cherchant à ne pas complexifier le modèle. Je suis attaché à cette simplicité parce que j'aime bien mon mode de vie, et la relation très privilégiée que j'ai avec mes prestataires. Il n'y a pas de deuxième étage : on est un peu en râteau. J'ai une vue plus globale sans être complètement dans l'opérationnel, donc je peux prendre de meilleures décisions.

4 Le projet de diversification

Chloé D. : Et si on parlait de ton nouveau projet ? Tu m'as semblé très motivé par cette nouvelle activité. Pourtant, là encore, la vente de produits cosmétiques, ce n'est pas vraiment ta compétence !

Jérôme I. : Ce que j'aime bien dans cette activité, c'est qu'on est sur un modèle fabrication-revente directe aux consommateurs. Les prix unitaires sont bas et les marges élevées. C'est un marché sur lequel je retrouve quelques repères que j'ai déjà. La clientèle est assez proche de celle que je connais. La contrainte principale se situe au niveau du stock. Par exemple, si je veux acheter un rouge à lèvres à un fournisseur, il faut que j'en achète 3 000. Et quand il y a 16 coloris, il faut en acheter 16 fois 3 000, soit presque 50 000 produits ! Donc cela pose vite la question du financement du stock et de l'écoulement des produits. Les investissements sont très élevés.

Chloé D. : Et qui financerait le stock ?

Jérôme I. : Mon partenaire.

Chloé D. : N'y a-t-il pas trop de monde sur ce marché ?

Jérôme I. : Il y a du monde c'est vrai, mais pas sur notre segment de marché. On est sur un modèle spécifique de cosmétiques de qualité, pas cher. À côté de poudres de très grandes marques qui coûtent 30 euros, on propose à peu près la même qualité pour 5 euros. Sur ce marché, on sait que les consommateurs paient beaucoup le marketing des marques.

Chloé D. : Cette offre te paraît-elle crédible ?

Jérôme I. : Oui, le fournisseur des produits est dans le métier depuis 20 ans. Il trouve des perles en termes de produits à des prix défiant toute concurrence.

Chloé D. : En face de toi, il me semble que tu vas retrouver de vrais e-commerçants, comme sur le marché de la chaussure. ELF et KIKO sont de vrais concurrents, comme l'ont été Sarenza et Spartoo…

Jérôme I. : On sera donc trois sur la place ! Ce qui change la donne, c'est qu'on ne part pas de zéro et qu'on va sur un marché qui se porte bien. La boutique en ligne existe déjà, elle a un positionnement spécifique, les chiffres sont bons, la base de clientèle est assez conséquente… Il y a une vraie communication, une vraie marque, une vraie base de départ. Mon rôle, c'est de faire évoluer l'entreprise en travaillant le site et en appliquant le model i-Biseness.

Chloé D : C'est vrai que tu n'es pas tout seul et que pour toi, ce n'est pas une opération de croissance externe par rachat…

Jérôme I. : Et puis je retrouve le modèle qu'on a mis en place pour Trendyliss avec une marque propre à développer. La différence, c'est que la cosmétique se vend

5 euros et les fers à lisser 100 euros. Après, quand tu achètes un fer à lisser, tu n'en mets pas dix dans ton panier, alors que quand tu achètes des cosmétiques, tu en mets plutôt dix : c'est une autre façon d'acheter, mais un modèle très similaire sur de nombreux aspects.

Chloé D. : Puisque l'entreprise existe déjà, comment penses-tu mettre en place le modèle i-Biseness ?

Jérôme I. : Quand mon associé a repris la société, il a cherché à mettre les personnes à la bonne place… mais il sait qu'il faut changer de modèle. Aujourd'hui, l'objectif est de faire bosser des gens de mon équipe, d'essayer de faire un modèle qui corresponde au mien.

Chloé D. : C'est forcément un peu différent de ce que tu as connu, puisque cette entreprise a déjà une équipe…

Jérôme I. : Oui, il faut faire évoluer ce modèle en définissant une organisation, des rôles, pour être plus performants qu'avant. Je pense qu'il y a eu des erreurs de gestion et de management dans une organisation peu formalisée que je vais essayer de corriger. J'ai fait un premier diagnostic des personnes, de l'état du site, du marché, je pense être capable de faire évoluer les choses dans le bon sens.

Chloé D : La question qui demeure est donc bien de savoir si ton *business model* est transposable à une entreprise existante ?

Jérôme I. : Quand on parle de modèle, peu importe que les gens soient à leur compte ou salariés. Un modèle d'organisation, ce sont des rôles et des missions qui permettent de définir des objectifs, des procédures de travail. Que ces missions soient ensuite réalisées par un prestataire, un salarié, qu'une personne ait quatre rôles au lieu d'un, peu importe…

Questions

Au terme de la conversation, Chloé D. a proposé à son ami de lui remettre une note permettant d'évaluer l'intérêt de s'engager dans ce développement. Elle abordera les questions suivantes :

1 ■ Quel diagnostic peut-on faire de la société i-Biseness ?

2 ■ Quels sont les opportunités et les risques de cette opération de diversification ?

3 ■ Quelle décision recommander à Jérôme Iavarone ?

Annexe 1

Les chiffres clés de la société i-Biseness

Chiffres clés	30/09/2013 12 mois EUR	30/09/2012 12 mois EUR	30/09/2011 12 mois EUR	30/09/2010 12 mois EUR	30/09/2009 12 mois EUR	30/09/2008 12 mois EUR
Chiffre d'affaires	1 284 779	1 271 701	1 286 651	669 982	158 151	21 109
Valeur ajoutée	140 154	150 373	249 377	67 711	2 045	6 678
Bénéfice ou perte	48 308	63 989	122 987	24 101	-5 618	4 068
Capacité d'autofinancement avant répartition	72 653	83 759	121 951	25 651	-4 347	4 899
Capital social ou individuel	50 000	50 000	50 000	7 500	7 500	7 500
Capitaux propres	290 334	242 026	178 037	30 050	5 950	11 568
Fonds de roulement net global	321 135	273 169	183 235	27 631	4 242	8 590
Endettement (%)	9,41	11,26	14,79	0	0	0
Liquidité réduite	2,84	1,76	1,43	0,63	0,82	1,54
Rentabilité nette (%)	3,76	5,03	9,56	3,59	-3,55	19,27
Rend. des capitaux propres nets (%)	19,96	35,94	223,41	405,13	-48,57	72,32
Rend. des ressources durables nettes (%)	19,27	36,12	98,55	91,05	-94,42	55,13

Source : Diane – Rapport d'entreprise de i-Biseness – Mise à jour 3027 – 26/11/2014.

Annexe 2

Liens utiles

www.i-biseness.com
www.homme-expert.fr
www.hair-professionnel.com
www.cheveux-center.com
www.planete-cheveux.com
www.trendyliss.com

CORRIGÉS • CORRIGÉS • CORRIGÉS • CORRIGÉS

1. *Quel diagnostic peut-on faire de la société i-Biseness ?*

Pour effectuer le diagnostic de la société i-Biseness, nous mobilisons l'approche par les ressources et les capacités (la *Resource-base view*). Elle permet de mettre en évidence les principaux éléments internes (les atouts) sur lesquels l'entreprise peut se fonder pour évaluer la faisabilité opérationnelle d'une manœuvre stratégique.

Définitions

Ressources : Les ressources sont des moyens, possédés, contrôlés par une firme ou pour lesquels elle dispose d'un accès privilégié, grâce auxquels elle parvient à transformer ses intrants (la matière première, la main-d'œuvre…) en extrants (les produits et/ou les services) (Soparnot, 2010)[1].

Capacités : Les capacités correspondent aux habiletés d'une organisation à effectuer le déploiement, la combinaison et la coordination de ressources au travers de processus d'actions pour mettre en œuvre des objectifs stratégiques préalablement définis (Soparnot, 2010).

Les ressources et les capacités de la société i-Biseness sont présentées dans le tableau 9.1.

Tableau 9.1 – Les ressources et les capacités de la société i-Biseness

Ressources	Commentaires
Expertise informatique du dirigeant	Son parcours professionnel au sein d'une multinationale et comme entrepreneur dans l'e-business lui permet de maîtriser les différentes techniques informatiques et Internet.
Esprit entrepreneurial du dirigeant	Il a fait la preuve de son goût et de son appétence pour le style de vie et de travail d'un entrepreneur. Sa formule « Travailler où je veux, quand je veux, avec qui je veux, sur ce que je veux » en est une belle illustration.
Réseau de partenaires prestataires	Au travers du développement de sa société i-Biseness, il s'est constitué un réseau d'experts prestataires dans tous les domaines de l'e-business. Cela lui permet de disposer de compétences pointues tout en « variabilisant » les charges de la société.
Ressources financières	La situation financière est saine au vu de l'évolution du CA et du résultat net. L'entreprise dispose également de disponibilités financières, au vu des capitaux propres excédentaires (cf. Annexe 1).

1. Soparnot R., *Stratégie des organisations*, Hachette supérieur, 2010.

Capacités	Commentaires
Création et gestion de e-boutiques	La société i-Biseness dispose d'une compétence dans la création et la gestion de boutiques en e-commerce (rédaction de contenu, administration de système, développement, web-design…) éprouvée dans différents domaines (matériel de coiffure, coutellerie, chaussures et huîtres). Les relatifs échecs dans la coutellerie et la chaussure ont permis d'affiner cette capacité.
Référencement de e-boutiques	Le référencement de sites Internet fait partie des domaines de compétences maîtrisés par la société i-Biseness. Il permet d'apparaître favorablement dans les résultats des différents moteurs de recherche et ainsi de générer du trafic sur un site Internet.
Gestion de marque	En développant Trendyliss, la société i-Biseness a acquis certaines connaissances en matière de gestion de marque. Elles lui permettent de fidéliser sa clientèle, d'éliminer les intermédiaires et de capturer la valeur économique créée.
Gestion logistique	La gestion logistique concerne le stockage, la préparation et les expéditions des produits achetés par les clients. Il s'agit d'une capacité indirectement maîtrisée par i-Biseness car elle repose sur un partenariat avec le prestataire RGM.
Gestion de la relation client	La gestion de la relation client concerne la constitution de bases de données clients (caractéristiques, comportements d'achat…) et le développement d'une offre et de services adaptés. Il s'agit d'une capacité cruciale dans le domaine de l'e-commerce.
Gestion administrative	La gestion administrative concerne principalement la comptabilité de la société i-Business. Il s'agit d'une capacité indirectement maîtrisée car elle repose sur un partenariat avec le prestataire RGM.
Coordination et supervision des prestataires	La coordination et la supervision des prestataires sont une capacité stratégique de i-Biseness car sa chaîne de valeur est fortement externalisée. Dans ces conditions, le dirigeant doit s'appuyer sur des prestataires compétents, fiables et loyaux.

Ayant été développées dans le cadre de quatre opérations différentes, ces différentes ressources et capacités peuvent être considérées comme des actifs pivots, c'est-à-dire des actifs communs aux différentes e-boutiques de la société i-Biseness, et sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer pour envisager le développement d'une activité dans le domaine de la cosmétique.

2. *Quels sont les opportunités et les risques de cette opération de diversification ?*

L'étude de la faisabilité laisse maintenant place à l'analyse de la pertinence stratégique de la diversification vers la cosmétique. Il s'agit de mettre en lumière les opportunités et risques principaux de cette opération.

Ceux-ci sont analysés dans le tableau 9.2.

Tableau 9.2 – Les opportunités et les risques de la diversification

Opportunités	Commentaires
Comportement d'achat de la clientèle visée	La clientèle des produits cosmétiques a sensiblement les mêmes caractéristiques (en termes d'âge notamment) et les mêmes comportements d'achat en ligne que la clientèle de Hair-professionnel.com.
Concurrence d'e-commerçants cosmétiques	Si la concurrence est réelle, le positionnement stratégique est clair. Il s'agit de proposer des produits de qualité à bas prix.
Partenariat fournisseur	Le fournisseur dispose d'atouts importants (base de clientèle, produits de qualité à bas prix…). C'est un acteur déjà implanté dans le secteur.
Tendance de marché	La cosmétique est un marché qui connaît une croissance positive et correspond à un marché porteur.
Risques	**Commentaires**
Financement des stocks	La gestion des stocks apparaît comme un risque car il faut impérativement disposer d'un stock important (et pouvoir le financer). Mais le fournisseur assumerait ce financement.
Concurrence	Les deux concurrents identifiés sont bien installés et disposent également d'une expertise d'un e-commerçant. Cependant, le positionnement stratégique visé semble correspondre à une zone concurrentielle inexploitée.
Connaissance du marché visé	i-Biseness ne dispose d'aucune connaissance dans le domaine des cosmétiques. Mais c'était également le cas dans le domaine des huîtres et dans une certaine mesure, dans le domaine du matériel de coiffure. Il semble donc que cette méconnaissance ne soit pas problématique.

3. *Quelle décision recommander à Jérôme Iavarone ?*

La recommandation liée à l'opération de diversification dans l'activité de e-commerce cosmétique est positive. Trois séries d'arguments sont avancées.

- Tout d'abord, l'étude de faisabilité opérationnelle montre que la société i-Business dispose des ressources et des capacités requises dans l'activité ciblée. En outre, ce développement s'inscrit parfaitement dans le *business model* traditionnel et ne le remet aucunement en question. La diversification envisagée s'insère donc parfaitement dans l'activité initiale – on parle de diversification reliée.

Définition

Diversification : La diversification consiste à développer l'entreprise dans un secteur d'activité nouveau. Elle revêt deux formes principales : la diversification reliée (ou concentrique) et la diversification non reliée (ou conglomérale). La première consiste pour l'entreprise à se développer vers une activité qui entretient des points communs avec l'activité initiale (partage de ressources et capacités) tandis que la seconde concerne le développement de la firme en direction d'activités totalement nouvelles, n'entretenant aucune proximité avec l'activité d'origine (Soparnot, 2010).

- Ensuite, l'étude de la pertinence stratégique met en évidence un ensemble d'opportunités avérées (clientèle, positionnement stratégique, tendance de marché…) et de risques maîtrisés (concurrence, financement…).
- Si le développement envisagé est réaliste tant sur le plan opérationnel que stratégique, il présente également des intérêts pour la société i-Biseness. Cette opération permettrait en effet à i-Biseness de poursuivre sa croissance, d'étendre son portefeuille d'activité, de limiter les risques de défaillance d'une activité et de réaliser des synergies de coûts.

Définition

> **Synergies :** Les synergies proviennent des effets positifs en terme de valeur créée qu'une activité peut avoir sur une autre activité. Ce surplus de valeur résulte des gains de coûts engendrés par le partage des actifs (synergies de coûts) et/ou des perspectives de croissance occasionnées par l'assemblage d'activités et d'actifs complémentaires (synergies de croissance) (Soparnot, 2010).

L'ensemble des analyses proposées est principalement basé sur les dires du dirigeant. Aussi, il serait intéressant de les enrichir par des données secondaires (notamment une analyse du marché du e-commerce cosmétique).

Cas

10 Ramsay

Chrisophe LEYRONAS

Présentation du cas

Problématique

Comment mener une stratégie de diversification à l'international ?

Résumé

Le cas Ramsay étudie les modalités de développement dans un secteur à maturité dont les prix baissent et la concurrence s'accroît, c'est-à-dire dont l'attractivité baisse. Le cas s'intéresse aux groupes de cliniques privées, un secteur très prisé des investisseurs cette dernière décennie mais dont certaines évolutions ont remis en question le modèle économique.

Dans un secteur fortement régulé, quelles sont les possibilités de développement pour les entreprises ? Quels sont les modèles de croissance et comment les choix des entreprises pèsent-ils sur leur capacité à créer de la performance ?

Objectifs

L'objectif de ce cas est d'analyser les stratégies de croissance dans un secteur sous contrainte qui est fortement régulé par les pouvoirs publics. Il permet de montrer la diversité des choix possibles en termes de spécialisation, de diversification et d'internationalisation. Il permet d'analyser les choix des entreprises et notamment du leader Ramsay afin de comprendre comment il est capable de créer de la performance en jouant sur son portefeuille d'activités, sur l'organisation de sa et sur sa taille. Il met en évidence les différentes dimensions de la performance afin de comprendre comment les choix des entreprises peuvent se traduire dans les chiffres.

☞

Cette compréhension permet d'envisager de manière critique la pertinence de certains modèles de développement.

Outils mobilisés

- Au niveau du secteur, il est possible de reprendre certaines des dimensions de PESTEL afin de mettre en évidence les opportunités et les menaces.
- Au niveau des entreprises, il sera intéressant d'identifier les modalités de croissance qu'elles ont choisi. Pour cela, il est possible de mobiliser la matrice d'Ansoff sur la question de la spécialisation par rapport à la diversification.
- Il est également possible de faire référence à la typologie des stratégies d'internationalisation développée par Bartlett et Ghoshal afin d'identifier l'impact des spécificités du secteur sur la stratégie suivie.
- Il convient également, pour comprendre les enjeux du développement du secteur, d'analyser la performance et d'identifier les variables pouvant l'influencer afin de comprendre ses évolutions et d'analyser les choix possibles.
- Il faudra enfin envisager les modèles économiques possibles dans ce secteur.

1 Le contexte du secteur

Le secteur est structuré autour de trois types d'acteurs : les acteurs publics, les acteurs privés et les structures mutualistes ou associatives. Les deux premiers types représentent l'essentiel du secteur. Nous nous intéressons plus spécifiquement dans ce cas aux acteurs privés.

Face à la concurrence de plus en plus vive de l'hôpital public et à l'érosion de leur part de marché, les groupes de cliniques privées doivent saisir de nouvelles opportunités de développement en misant sur des stratégies de croissance qui nécessitent des moyens financiers importants. L'heure est à la reprise des méga-fusions (Ramsay Santé et Générale de Santé, Médipôle Sud Santé et Médi-Partenaires). Sous l'impulsion des fonds d'investissement, le secteur va poursuivre sa consolidation.[1] L'histoire des restructurations des cliniques est celle d'une succession d'adaptations à des contraintes et/ou des opportunités stratégiques. Le secteur est depuis deux décennies traversé par un mouvement de concentration qui fait chuter le nombre de ces établissements à la faveur de mouvements de rachat. Sous l'effet conjugué d'une crise de croissance, de la concentration des acteurs et de l'évolution de son modèle économique, le marché des cliniques privées est en voie de recomposition. Il s'agit d'un enjeu important dans la mesure où les opérateurs privés représentent aujourd'hui une part importante de l'activité.

On peut classer les cliniques en fonction de leurs spécialités. On distingue ainsi trois catégories :

1. Dossier « Le secteur des cliniques privées », Les Échos Études, www.lesechos-etudes.fr.

1. Les cliniques MCO (médecine, chirurgie, obstétrique) : 54 % de la chirurgie, 66 % de la chirurgie ambulatoire, 46 % de la chirurgie carcinologique, 600 000 séances de chimiothérapie, une séance de dialyse sur trois, 2,3 millions de patients accueillis dans 130 services d'urgence, une naissance sur quatre soit 220 000 naissances par an.

2. Les cliniques SSR (soins de suite et de réadaptation) : 448 cliniques privées SSR (environ 30 % des capacités nationales), 31,5 % des journées de SSR soit plus de 11 millions de journées, 42 % de l'activité ambulatoire en SSR.

3. Les cliniques PSY (psychiatriques) : 161 cliniques psychiatriques privées, 17,3 % des hospitalisations psychiatriques soit près de 4,6 millions de journées.

Les cliniques spécialisées dans les soins de court séjour interviennent dans le cadre d'affections graves pendant leur phase aiguë en médecine, chirurgie, obstétrique (MCO) ou psychiatrie (PSY) avec ou sans hébergement en cas d'intervention dite ambulatoire, c'est-à-dire lorsque le patient ne reste que pendant la journée pour ses soins. Il existe également des cliniques de long séjour qui sont plutôt dans le champ du soin de suite et de rééducation (SSR).

1.1 L'économie du secteur

Aussi attractif qu'il soit, le marché français de la santé n'est cependant pas le plus facile d'accès. Un gestionnaire de clinique, dont le métier est de soigner un patient durant un temps de séjour déterminé, ne décide ni du tarif des actes pratiqués, ni de la durée de séjour. Ces deux variables sont exclusivement du pouvoir de la Caisse nationale d'assurance-maladie (Cnam ou Sécurité sociale), qui paye la majeure partie des actes de santé. Pour ce faire, il s'appuie sur le système de la tarification à l'activité (T2A) qui repose sur une nomenclature de 2 300 groupes de séjours hospitaliers correspondant à autant de prestations que peuvent réaliser les établissements de santé. Avec ce forfait, la clinique doit rémunérer son personnel, acheter des produits à usage unique, amortir ses investissements tels que les blocs opératoires ou le système d'imagerie. Elle se doit, en outre, de nourrir le patient pendant son séjour et éventuellement d'assumer une responsabilité financière en cas de mauvaise pratique.[1]

Avec 11,8 % du PIB, soit plus de 220 milliards d'euros par an, la France est le troisième pays de l'OCDE qui consacre le plus de dépenses[2] à la santé. Les soins hospitaliers représentent 46,3 % des dépenses de soins et les soins hospitaliers privés

1. « Nous consacrons 20 % de nos dépenses aux consommables et produits divers, 30 % aux frais de personnel directs, 35 % aux charges diverses que sont la restauration, l'amortissement du matériel et des locaux. Nos frais de structure sont de l'ordre de 10 %, ce qui nous laisse en moyenne une marge de 5 % », selon Philippe Durand, directeur général délégué de Capio, le 6e opérateur en France (source : Franck Bouaziz, « Examen clinique », www.lenouveleconomiste.fr, 19 avril 2012).

2. Il s'agit de la notion de « dépense totale de santé » qui représente l'effort consacré par l'ensemble des financeurs du système au titre de la santé (Sécurité sociale, organismes de protection complémentaire, ménages, etc.).

23 %[1]. Au sein de cette dépense totale, la part prise en charge par l'assurance-maladie obligatoire est représentée par l'Objectif national de dépenses d'assurance-maladie (ONDAM) pour un montant de 167,1 milliards d'euros en 2011. L'ONDAM, qui continue de progresser plus vite que le PIB, devrait connaître sur la période 2012-2017 une croissance de 4 %. Plusieurs facteurs expliquent cette dynamique de long terme : pour l'essentiel, la croissance du PIB, le vieillissement démographique[2], l'épidémiologie, notamment l'augmentation de la prévalence des pathologies chroniques, enfin le progrès technique et la démographie médicale (nombre de professionnels de santé en activité). Dans le secteur, le moteur principal de la croissance des dépenses de santé n'est pas le vieillissement de la population, mais s'explique par la diffusion des innovations médicales : plus de biens sont disponibles et consommés.[3] La diffusion des nouvelles technologies a entraîné des dépenses additionnelles, mais a aussi créé de la valeur grâce aux gains en longévité et en santé.

L'évolution des dépenses d'assurance-maladie pour 2014 doit être limitée à + 2,3 % pour les établissements de santé, selon la loi de financement de la Sécurité sociale. La masse des crédits supplémentaires affectés aux établissements de santé pour 2014 représente 1,7 milliard d'euros, a fait valoir le ministère, qui a évoqué un « effort important dans le contexte des finances publiques que l'on connaît ». L'activité des hôpitaux doit croître en 2014 de 2,8 %, celle du secteur privé de 2 %, soit au même rythme qu'en 2013. Cependant, le gouvernement a baissé les tarifs des cliniques privées de 0,24 % pour 2014 après une baisse de 0,21 % en 2013 tandis que ceux des hôpitaux restent stables, a annoncé le ministère de la Santé selon un arrêté au Journal officiel.[4] L'effort moyen nécessaire pour maîtriser l'ONDAM a été évalué dans les lois de financement de la Sécurité sociale (LFSS) à environ 2 milliards d'euros par an sur la période 2013-2017.[5] L'impact des économies qui doivent être de l'ordre de 900 millions d'euros en 2015 est loin d'être négligeable sur les acteurs. Si on considère les ordres de grandeur, on s'aperçoit que la demande de soins n'est pas affectée de manière significative par les différentes phases du cycle économique.[6]

1. Source : DREES, Comptes nationaux de la santé 2013.

2. On note que 35,8 % des séjours en cliniques MCO concernent des seniors alors qu'ils ne représentent que 16,7 % de la population. Les projections en termes de démographie montrent que les plus de 65 ans devraient être plus de 25 % de la population française en 2040.

3. Les plus de 60 ans représentent en effet aujourd'hui 20 % des Français et 45 % du total des dépenses de santé. Cependant, si les personnes de 85 à 89 ans dépensent six fois plus que les 25-29 ans, elles sont cinq fois moins nombreuses. C'est pourquoi, même en faisant débuter la catégorie des personnes âgées dès l'âge de la retraite (ce qui est une limite extrêmement basse), le poids de leurs dépenses dans la dépense totale de santé reste inférieur à la moitié. L'impact mécanique de l'évolution de la pyramide des âges à l'horizon des 40 ans qui viennent ne comptera très schématiquement que pour un dixième de la croissance des dépenses chaque année (Source : Florence Karel, « Hausse des dépenses de santé : relativiser « l'impact » du vieillissement de la population », www.news-assurances.com, 22 novembre 2009).

4. « Nouvelle baisse des tarifs des cliniques en 2014 », www.lemonde.fr, 28 février 2014.

5. Rapport de l'IGAS « Propositions pour la maîtrise de l'ONDAM 2013-2017 » www.sante.gouv.fr, juin 2012.

6. Rapport annuel de Capio, 2013.

Dans ce panorama, il est à noter que les dépenses hospitalières (prestations et actes délivrés dans les établissements hospitaliers publics ou privés) représentent 72,9 milliards d'euros en 2011 soit 43,6 % de l'ONDAM. Pour les activités de soins de suite et de rééducation (SSR) ou de psychiatrie (PSY), il y a un Objectif Quantifié National (OQN) relatif aux activités exercées par les établissements de santé privés à but lucratif. Il est fixé par arrêté à 2 808 millions d'euros pour l'année 2014, dont 2 137 millions d'euros au titre des activités de soins de suite et réadaptation et 670 millions d'euros au titre des activités de psychiatrie.

L'État et les autorités de tutelle régulent de manière importante l'activité des cliniques en fixant annuellement, dans le cadre de la loi de financement de la Sécurité sociale (LFSS), une marge tarifaire pour l'année suivante. La France a introduit en 2005 un système de tarification à l'activité (T2A) pour financer les établissements de santé. Cette nouvelle tarification a pour but de fonder le financement des établissements en fonction de leur activité dans la mesure où les revenus des établissements de santé dépendent directement de leur activité. Les tarifs sont définis au niveau national annuellement. Depuis 2006, les tarifs pour le MCO n'ont été revalorisés que de 1,6 % alors que sur la même période, l'activité SSR a vu ses tarifs augmenter de 5,5 % et ceux de la psychiatrie de 6,6 %. Dans ces conditions, les cliniques MCO ont dégradé leur performance en raison de la politique tarifaire. En 2014, pour les activités de médecine, chirurgie et obstétrique, les tarifs ont globalement baissé de 0,24 % après une baisse de 0,21 % en 2013. Si cette baisse est importante, il faut reconnaître que les autres tarifs ont également été négativement impactés avec des baisses de 0,55 % en 2013 pour le SSR et le PSY et de 0,47 % pour le SSR et 0,35 % pour le PSY en 2014. La marge tarifaire, commune à l'ensemble des établissements MCO quel que soit leur statut, n'a cessé de se contracter ces dernières années. La conséquence, à volume d'activité constant, est une baisse du chiffre d'affaires.

La question de l'augmentation des volumes d'activités devient donc un enjeu important pour les cliniques. Cette grille de tarification à l'activité qui évolue dans le temps a un impact sur l'activité des différents acteurs du secteur et sur leur rémunération. Elle peut être plus ou moins incitative pour développer la prise en charge de certaines pathologies selon les tarifs proposés et elles modifient le comportement des acteurs. Ces dernières années, afin d'améliorer l'efficience et les coûts du système de santé, les pouvoirs publics ont incité *via* des évolutions de tarifs à accroître le volume d'activités dans les établissements, y compris pour les établissements publics. Le précédent système, dit de dotation globale, allouait une dotation à l'établissement pour lui permettre de fonctionner indépendamment de son activité. Le nouveau système a amené les établissements à développer leur activité pour accroître leur budget. Par ailleurs, la revalorisation de la chirurgie ambulatoire par le biais du tarif les a incités à mieux se positionner sur ce type d'interventions plus rémunératrices au détriment de l'activité des acteurs privés. Ces derniers ont ainsi vu leur part de marché décroître d'environ 5 % dans la chirurgie. Enfin, les

établissements MCO privés sont tributaires des pouvoirs publics en matière de développement (obtention sélective d'autorisations pour des ouvertures de lits) et de restructuration.

1.2. Les données économiques des établissements

L'hospitalisation privée représente en moyenne 36 % de l'activité MCO. En 2010, comme en 2009, elle réalise 54 % de la chirurgie, 25 % de la médecine et 24 % de l'obstétrique. Les difficultés de financement des activités d'obstétrique conjuguées aux difficultés démographiques des anesthésistes et gynéco-obstétriciens ont contraint de nombreuses cliniques à se désengager des maternités.[1]

En 2010, les cliniques privées à but lucratif réalisent pour le secteur MCO 49,8 % des venues en hospitalisation partielle (+ 0,3 point) et 27,3 % des entrées en hospitalisation complète (- 0,4 point). Cette évolution confirme la tendance observée entre 2008 et 2009, de baisse de parts de marché des cliniques privées pour l'hospitalisation complète. Cette contraction de la part de marché des cliniques privées en hospitalisation complète est principalement due à l'activité de chirurgie, les cliniques privées réalisant 45,5 % des entrées en hospitalisation complète en 2010 (contre 46,0 % en 2009) pour cette discipline. Les cliniques privées ont également une part de marché importante dans l'ambulatoire puisqu'elle représente plus de la moitié du nombre de séjours. Le développement très important de l'ambulatoire ces dernières années est dû à un effet de tarification. Pour certains actes, le tarif ambulatoire est le même que le tarif avec hospitalisation alors que les charges pour l'établissement sont très différentes. Dans le même esprit, les cliniques privées ont fait de gros efforts de productivité. La durée moyenne de séjour est passée de 4,63 jours en 2010 à 4,51 en 2012 avec un différentiel par rapport aux établissements publics qui est passé de 1,56 à 1,60 journée.

Concernant le secteur hors MCO, les cliniques privées réalisent 4,4 % des venues en hospitalisation partielle et 18,4 % des entrées en hospitalisation complète en psychiatrie (PSY). Elles représentent 29,3 % des venues en hospitalisation partielle et 31,5 % des entrées en hospitalisation complète en soins de suite et de réadaptation (SSR). Par rapport à 2009, l'évolution du nombre d'entrées en hospitalisation complète est assez faible (+ 2,3 % en psychiatrie, + 1,5 % pour les SSR). Pour les venues en hospitalisation partielle, la hausse est en revanche nettement plus marquée (+ 15,3 % en psychiatrie, + 6,7 % pour les SSR).

En 2010, le CA des cliniques privées à but lucratif augmente de 3,5 %, soit un ralentissement de 0,4 % par rapport à 2009. Le CA total des cliniques s'élève à 12,5 milliards d'euros en 2010, contre 12,1 milliards d'euros en 2009, les cliniques

1. http://documentation.fhp.fr/documents/18069R.pdf

MCO représentant 9,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires contre 2,8 milliards d'euros pour les établissements hors MCO. La moitié des établissements connaît une progression de CA supérieure à 2,2 %. Pour un quart des établissements, cette progression dépasse 5,7 % et un dixième des établissements bénéficie même d'une progression de 11,1 % ou plus. En revanche, 28,6 % des cliniques voient leur CA stagner ou baisser entre 2009 et 2010 (contre 22,9 % entre 2008 et 2009). La croissance du CA des cliniques est en moyenne nettement plus faible dans le secteur MCO (3,1 %) que dans le secteur hors MCO (4,8 %). Cependant, l'écart entre les deux secteurs s'est sensiblement réduit en 2009-2010.

1.3. La performance des entreprises du secteur

Une enquête réalisée par l'Observatoire économique et financier des cliniques en 2011 auprès de 109 établissements relève que les résultats nets de ces établissements sont négatifs, à hauteur de - 1,4 % du chiffre d'affaires, contre un bénéfice de 0,6 % en 2010. Le nombre d'établissements déficitaires est de 43 % de l'échantillon enquêté, les trois-quarts ayant une rentabilité inférieure à 3 %. Le chiffre d'affaires serait en hausse de 1,7 %. Seuls les établissements réalisant plus de 30 millions d'euros de CA sont en meilleure santé.[1] La Fédération des hôpitaux privés (FHP) s'est alarmée de la situation financière de ses 580 établissements, dont 35 % étaient en déficit en 2011 (contre 43 % en 2010). En 2012, 37 % des cliniques et hôpitaux privés étaient déficitaires selon les chiffres de la FHP : « Les cliniques privées sont sous une pression économique folle avec une rentabilité très faible, inférieure à 2 %. »[2]

En 2012, la rentabilité nette des cliniques privées à but lucratif est estimée à 1,9 % de leur chiffre d'affaires. Elle baisse de 0,7 point par rapport à 2011, mais son niveau est proche de ceux observés au cours de la période 2008-2010. Il faut cependant mettre en évidence que la situation économique et financière des cliniques privées est contrastée selon leur secteur d'activité. Ainsi, dans le secteur (MCO), la rentabilité nette se limite, en 2012, à 1,3 %, avec une baisse du résultat d'exploitation et de la capacité d'autofinancement. L'endettement des cliniques en MCO augmente (45 %) malgré un effort d'investissement qui poursuit sa baisse. En revanche, les cliniques spécialisées en soins de suite et de réadaptation sont dans une situation plus favorable, avec une augmentation de la rentabilité nette qui atteint 3,3 % en 2012. Les cliniques psychiatriques enregistrent les meilleurs résultats, avec une rentabilité nette de 6 %, un faible endettement et des investissements en hausse.[3] La

1. http://www.finances-hospitalieres.fr/observatoire-economique-financier-cliniques-hopitaux-prives-mco_67994B7CB06DAE.html

2. http://www.lesechos.fr/22/11/2012/LesEchos/21318-118-ECH_la-carte-des-cliniques-sur-le-territoire-en-pleine-restructuration.htm#c1blJrcwvFuy7J5z.99

3. http://www.drees.sante.gouv.fr/la-situation-economique-et-financiere-des-cliniques-privees,11284.html

part des cliniques privées en déficit reste globalement stable en 2012 (30 %). Toutefois, cette part augmente légèrement dans le secteur MCO, passant de 32 % de cliniques déficitaires à 33 %, alors qu'elle diminue pour les cliniques de SSR et de psychiatrie.

Comment expliquer cette situation ?

Tout d'abord, la question des tarifs (T2A) et de leur baisse ces dernières années a eu un impact important sur cette situation. Par ailleurs, le nombre de lits a un impact sur la performance des établissements puisque cela génère des charges (immobilisation, personnel). Cette question est d'autant plus problématique en cas de non-utilisation de ces lits. La surcapacité a ainsi un impact négatif. On peut noter que le secteur, tous types d'opérateurs confondus, a vu le nombre de lits en MCO baisser de 5 % sur la décennie 2000 pour répondre à une surcapacité due en partie au développement de l'ambulatoire. On remarque également que ce secteur se caractérise par des frais de personnel importants qui représentent environ 40 % du CA. Ces derniers absorbent une partie très importante de la valeur ajoutée. Par ailleurs, les groupes ont fait appel de manière massive à l'externalisation dans de nombreux domaines pour se concentrer sur la partie médicale de leur activité. Cela se traduit par une augmentation des charges externes. Des disparités existent cependant entre les différents groupes du secteur.

Compte tenu de ces résultats mitigés, certains groupes ont choisi de poursuivre des stratégies de croissance : « La consolidation et la rationalisation du secteur vont se poursuivre. »[1]

2 Les entreprises du secteur

Les 1 100 cliniques et hôpitaux privés de France sont des PME locales, parfois réunies dans des ensembles régionaux, ou des filiales de groupes nationaux. Elles sont en situation de concurrence même si les spécificités de cette activité et l'importance de la puissance publique en font un secteur très réglementé. Les opérateurs n'ont ni la liberté d'installation ni celle du choix des activités et encore moins celle de fixer les prix. Ils sont dépendants des pouvoirs publics car 80 % à 90 % de leur chiffre d'affaires sont versés par l'assurance-maladie sur la base d'une grille tarifaire établie au préalable.

Les cliniques privées occupent une place importante et originale dans l'offre de soins, avec 40 % de l'ensemble des établissements et un quart des capacités totales d'hospitalisation, mais aussi 28 % des entrées et venues en établissement de santé sur l'ensemble des disciplines. Le secteur a connu ces vingt dernières années une

1. http://www.lefigaro.fr/societes/2014/04/28/20005-20140428ARTFIG00030-naissance-d-un-nouveau-champion-des-cliniques.php

profonde recomposition sous l'impulsion de groupes de cliniques (nationaux ou régionaux) qui se sont beaucoup développés et concentrent aujourd'hui 68 % des capacités du secteur. Cette consolidation du secteur est appelée à se poursuivre en raison d'une course à la croissance des groupes, des difficultés financières d'une partie des établissements et de l'attrait de ce secteur pour certains investisseurs, en particulier sur le volet immobilier.[1] Ce modèle pose cependant des questions quant à sa pérennité.

Quelques chiffres clés[2] : 8,5 millions de patients accueillis par an, 1 100 établissements de santé privés, 154 000 personnels paramédicaux et administratifs dont 54 000 infirmiers et infirmières, 42 000 médecins.

2.1. Une forte diversité des acteurs

On distingue les cliniques selon :

– leur capital (public, non lucratif type mutualiste, privé lucratif) ;
– leurs spécialités ;
– la durée de séjour.

En 2010, le secteur comptait 1 406 établissements dont 691 structures publiques (49,1 % du parc total), 593 cliniques privées commerciales (42,2 %) et 122 établissements privés à but non lucratif (8,7 %).

Fortement concurrencés sur leur cœur de métier par les établissements relevant du secteur public, les cliniques de court séjour privées à but lucratif doivent s'adapter à un environnement de plus en plus contraignant. S'il est vrai que leurs performances financières se sont redressées puis stabilisées au cours des exercices 2009 et 2010 avant de se dégrader à nouveau, les taux de croissance et les marges auxquels ont été habitués les opérateurs jusqu'en 2005 ne semblent plus qu'un lointain souvenir. Les cliniques MCO sont confrontées à des rapports de force particulièrement défavorables avec les pouvoirs publics et les praticiens. Pour trouver des relais de développement, certains opérateurs regardent vers le médico-social, et notamment vers les maisons de retraite médicalisées (EHPAD), dont la rentabilité est meilleure que celle du secteur sanitaire.

En 2010, l'hospitalisation privée regroupe 1 128 établissements. La moitié d'entre eux sont des cliniques MCO et des structures d'hospitalisation à domicile (HAD) ; l'autre moitié représente des structures de soins de suite et de réadaptation (SSR) et de psychiatrie. Sur les 114 000 lits et places, 60 % sont de MCO, 30 % en SSR et 10 % en psychiatrie (PSY).

1. Rapport IGAS « Évaluation de la place et du rôle des cliniques privées dans l'offre de soins », 2013.

2. Fédération de l'hospitalisation privée, « Chiffres clés », Rapport sectoriel des cliniques et hôpitaux privés, 2013.

Tableau 10.1 – Le nombre de cliniques et d'hôpitaux privés par champ d'activité

	Répartition des lits par spécialité	Capacités			
		Lits	Places	Total	Variation 2007/2010
MCO	580	56 079	10 863	66 942	+ 2 %
SSR	482	30 612	2 408	33 020	+ 24 %
Psychiatrie	161	11 992	6 778	12 670	+ 5 %
HAD[1]	48		1 495	1 495	+ 119 %
Total	1 271	98 683	15 444	114 127	+ 9 %

Source : SAE, données 2010 et 2007.

L'hospitalisation privée accentue l'évolution de son offre en faveur de l'ambulatoire en SSR. Alors que le nombre d'établissements augmente de 0,6 % par rapport à 2009, on constate une progression de 2,5 % du nombre de lits et surtout de 6,6 % de celui des places supplémentaires.

Tableau 10.2 – La répartition des activités en 2010

	Capacité[2]	Activité	Productivité[3]
MCO	66 942	5 849 049	87,4
SSR	33 020	11 323 391	342,9
Psychiatrie	12 670	4 541 235	358,4
HAD	1 495	397 420	265,8

Sources : SAE et PMSI, données 2010.

1. L'hospitalisation à domicile (HAD) est alternative à l'hospitalisation en établissement. Elle permet d'assurer à votre domicile des soins médicaux et paramédicaux importants, pour une période limitée mais renouvelable en fonction de l'évolution de votre état de santé (Source : http://vosdroits.service-public.fr). Elle assure des soins non réalisables en ville car trop complexes, trop intenses ou trop techniques, pour des personnes qui ont besoin de continuité des soins et d'une équipe de coordination pluridisciplinaire (infirmiers, rééducateurs, assistante sociale, psychologue, diététicienne…) et médicalisée (il y a toujours un médecin coordonnateur en HAD). Sans l'HAD, les personnes qu'elle accueille seraient maintenues en établissement hospitalier ; elle permet donc de raccourcir une hospitalisation en établissement, voire parfois de l'éviter complètement. L'HAD ne doit pas être intégralement assimilée à un séjour à l'hôpital, puisqu'elle n'héberge pas la personne et n'assure ni la présence permanente ni les moyens techniques et humains qu'on y trouve. Elle intègre en revanche des préoccupations différentes : l'évaluation et l'adaptation du domicile aux besoins de soins, la prise en compte de l'environnement et de l'entourage dans les soins, la coordination avec les professionnels sanitaires et sociaux de la ville (médecins traitants, professionnels de santé libéraux, officines pharmaceutiques, services à domicile, services sociaux), ce qui en fait un dispositif unique en son genre (Source : www.sante.gouv.fr).

2. L'activité MCO correspond au nombre de séjours. Pour les SSR, la psychiatrie et la HAD, on utilise les journées.

3. Productivité = Activité / Capacité.

Tableau 10.3 – L'évolution des parts des opérateurs privés

	Nombre de cliniques MCO	Nombre de lits
2004	867	95 775
2005	841	94 788
2006	821	94 854

Source : DREES.

Tableau 10.4 – La part de marché des groupes MCO (2007)

Acteurs privés	Nombre d'établissements	Part des établissements	Nombre de lits	Part des lits
4 premiers groupes[1]	124	17,29 %	13 362	22,94 %
Total des groupes	198	27,62 %	19 507	33,49 %
Les indépendants	519	72,38 %	38 732	66,51 %
Total	717	100 %	71 601	100 %

Source : Paul Garassus, « Évolution du paysage hospitalier privé français et quelques comparaisons européennes », http://urpsmla.org, 2008.

De fortes disparités existent dans les marges dégagées par les différentes spécialités comme en atteste le tableau 10.5.

Tableau 10.5 – L'évolution du chiffre d'affaires moyen et du résultat net moyen par établissement selon les champs d'activité

	Années	CA en K€	Résultat net en K€	% de marge
MCO	2008	14 800	250	1,7
	2009	15 400	240	1,6
	2010	15 700	210	1,3
PSY	2008	4 800	250	5,5
	2009	5 000	251	5,4
	2010	5 200	249	5
SSR	2008	6 000	219	3,8
	2009	6 000	220	3,8
	2010	6 200	190	3,1

Source : Greffe des tribunaux de commerce via Altarès.

Les évolutions en termes d'activité et de rentabilité appellent de la part des groupes des choix stratégiques sur leur portefeuille d'activités.

1. En 2007, les quatre premiers groupes sont Générale de Santé, Vitalia, Capio et Medi-partenaires.

2.2 Les principaux acteurs dans le secteur

Santé Cité est le premier groupe coopératif d'établissements de santé indépendants. Des propriétaires indépendants d'un ou plusieurs établissements souhaitant rompre avec leur isolement ont envisagé une troisième voie entre l'individualisme et les regroupements financiers. Le groupe se veut un lieu de coopération opérationnelle sans partage capitalistique, un lieu d'échanges et d'entre-aide dédié aux dirigeants de cliniques indépendantes dans une optique d'assistance réciproque. L'objectif est de travailler en plus grande intelligence, d'anticiper les évolutions, de tabler sur la confiance entre dirigeants, et *in fine* d'obtenir des économies d'échelle et des gains d'efficience, sans jamais perdre de vue que le patient reste au cœur des préoccupations.

Vitalia est né en avril 2006 et compte aujourd'hui 45 établissements répartis sur l'ensemble du territoire. Plus de 7 200 salariés, plus de 2 000 médecins spécialistes exercent au sein de ses établissements. Ce réseau d'établissements de soins formule une offre originale et novatrice qui le distingue des autres groupes car il est très actif dans les villes moyennes de moins de 100 000 habitants, ce qui lui permet de développer la qualité et la dynamique de l'offre de soins dans les bassins de population où il est présent. Le groupe s'attache à mutualiser et coordonner ses ressources médicales, humaines et techniques.

Le groupe Médipôle Sud Santé vient de conclure l'acquisition de Médi-Partenaires. L'acheteur est un groupe comprenant une vingtaine d'établissements de soins (dont 11 cliniques) implantés dans le sud de la France entre Albi et Arles. Quant à l'entreprise Médi-Partenaires, elle est plus grosse et implantée plus largement dans le pays. C'est le troisième acteur de l'hospitalisation privée en France avec plus de 550 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2013 et 24 cliniques. Avec un chiffre d'affaires cumulé de 830 millions d'euros en 2013, le nouveau groupe devient ainsi le numéro deux derrière Ramsay. Il dispose de 6 300 lits et de près de 8 500 salariés et a soigné en 2013 plus d'un million de patients. « Il est vital, dans notre activité, de continuer à investir dans les projets médicaux pour garantir la meilleure gestion, souligne le dirigeant. Mais pour cela, il faut dégager des résultats et gagner des précieux points de marge. » Alors que le tarif de nombreux actes est revu à la baisse pour respecter l'objectif de dépenses de l'assurance-maladie et que la note fiscale reste lourde, les économies d'échelle sont indispensables. Un plus grand groupe permet de se fournir à meilleur coût aussi bien sur le marché de la restauration que pour les fournitures de matériel ou de médicaments.[1]

Fondé en février 2000 par le docteur Michel Bodkier et Jérôme Nouzarède, Vedici acquiert son 1er établissement en juillet 2001. Depuis cette date, le groupe connaît une croissance continue et compte aujourd'hui 35 établissements, principalement situés dans la partie ouest de l'Hexagone. En dix ans, le groupe Vedici est devenu un acteur de référence de l'offre de soins en France. Chaque année,

1. Jean-Bernard Litzler, « Naissance d'un nouveau champion des cliniques », www.lefigaro.fr, 28 avril 2014.

plus de 650 000 patients sont accueillis dans ses établissements. Le groupe compte 6 500 collaborateurs et 1 700 praticiens.

Capio a commencé son ascension en pleine crise des finances publiques suédoises il y a près de vingt ans. À l'époque, une collectivité locale suédoise choisit de confier à Capio la gestion de son laboratoire d'analyses médicales. Depuis, le groupe gère des établissements hospitaliers au Royaume-Uni, en Allemagne, en Norvège et en France. La France est un marché important pour Capio : « La France est le plus grand marché d'hospitalisation privée d'Europe avec 12 milliards d'euros par an, soit 60 % des actes de chirurgie réalisés dans l'Hexagone », rappelle le directeur général délégué de Capio en France, Philippe Durand.

Le tableau 10.6 présente les acteurs les plus importants de l'hospitalisation privée.

Tableau 10.6 – Les activités des principaux concurrents dans le secteur de l'hospitalisation privée

Groupe	Nombre d'établissements en France par spécialité			Lits en France	Activité hors de France	CA	Résultat net ou EBITDA[1]
	MCO	SSR	PSY				
Ramsay – Générale de Santé	57 11 000 lits	21	27[2]	15 400	Australie Grande-Bretagne Indonésie Malaisie	3,3 Mds €	206 M€ 6,2 %
Santé Cité	68[3]	3	1	11 000	Aucun	1,7 Md €	NC
Vitalia	36 5 200 lits	6			Aucun	705 M€	EBITDA 71 M€
Médipôle Sud Santé[4]	35 4 900 lits	6		6 300	Aucun	276 M€	NC
Vedici	26 4 500 lits	3	2	4 870	Aucun	550 M€	NC
Capio	18 2 590 lits	2	1	2 781[17] soit 37 % de l'activité du groupe	Suède (49) % Allemagne (8) % Norvège (5) % Royaume-Uni (1) %	1,436 Mds € dont 526 M€ en France	EBITDA[5] 58 M€ soit 5,5 % du CA

Source : rapports d'activité des groupes, rapport sectoriel cliniques et hôpitaux privées.

1. *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*, l'EBITDA désigne communément les revenus d'une entreprise avant soustraction des intérêts, impôts, dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations. Indicateur des résultats économiques d'une entreprise. Les chiffres du tableau sont standardisés c'est-à-dire hors éléments exceptionnels lesquels ne sont pas représentatifs de l'activité régulière ou normale du groupe. Il s'agit donc du bénéfice d'exploitation avant amortissements et dépréciations, corrigé des éléments non-récurrents.

2. Issue du rachat de Medispy en 2013.

3. 20 % hospitalisation MCO (source : http://santecite.fr/).

4. Le groupe a procédé au rachat de Medi-partenaire, le numéro 3 du secteur en 2013 qui réalisée un CA de 550 M€. Il est en discussion pour racheter Vitalia.

5. En 2013, le résultat est redevenu positif après deux années de perte (Source : rapport annuel 2013).

La croissance en taille ne peut être le seul élément de développement des groupes. Leur objectif est également de développer leur activité par croissance interne. Pour cela, des projets actuels conduisent à la création de cliniques de plus de 400 lits pour un coût unitaire de plus de 100 millions d'euros.[1] Les investissements dans les locaux pour proposer des services de qualité, dans le plateau technique (moyens techniques nécessaires aux examens et aux soins) afin d'améliorer la prise en charge du patient et le nombre de patients traités par unité, l'attraction de médecins réputés sont autant de points importants dans le développement des établissements. Par ailleurs, pour être rentable, dans un univers où les tarifs sont fixés par l'assurance-maladie, l'opérateur mise sur un fort taux d'occupation de ses lits et de ses blocs opératoires, tout en réduisant la durée de séjour des patients. S'y ajoute une politique de spécialisation et de regroupement, des sites qui deviennent incontournables et génèrent plus d'activité.[2]

2.3 L'arrivée des fonds d'investissement et leurs conséquences

Le paysage de l'hospitalisation privée « à but lucratif » français était encore au milieu des années 1990 très marqué par le modèle de la clinique de taille réduite détenue par un ou plusieurs médecins ou leurs familles. Les cliniques indépendantes sont aujourd'hui minoritaires. Les restructurations des cliniques se traduisent dès lors par la recherche, d'une part, de manœuvres stratégiques de contournement et d'autre part, d'une plus grande efficacité du gouvernement de la clinique de façon à mieux coordonner l'ensemble des intervenants qui constituent et/ou gravitent autour de la clinique. Si la moitié des cliniques françaises sont passées entre les mains de fonds de pension étrangers, le marché européen montre toujours un faible niveau de consolidation, ce qui offre des opportunités pour les prestataires de soins importants ayant des processus rationalisés d'acquérir et d'intégrer avec succès des prestataires de plus petite taille.[3]

Depuis plusieurs années, compte tenu des résultats mitigés, les fonds d'investissement qui étaient entrés au capital de plusieurs groupes ont souhaité sortir en vendant leurs participations mais n'ont pas pu le faire, faute de repreneurs. À défaut et en attendant de pouvoir céder leurs participations, les fonds ont procédé à des rationalisations *via* des rachats ou des ventes d'établissements de manière à accroître leur présence dans certaines zones géographiques soit pour profiter d'effets de proximité entre des établissements aux spécialités différentes permettant ainsi une prise en charge du patient à la fois dans le domaine médical mais également à la sortie de la clinique avec des activités de SSR, soit pour profiter d'effets de concentration sur certaines spécialités afin d'avoir un plateau technique renouvelé, des praticiens reconnus et ainsi d'assurer un taux de remplissage plus satisfaisant. Les groupes avaient financé les acquisitions des établissements

1. « La carte des cliniques sur le territoire en pleine restructuration », www.lesechos.fr, 22 novembre 2012.
2. Franck Bouaziz, « Examen clinique », www.lenouveleconomiste.fr, 19 avril 2012.
3. Rapport annuel de Capio, 2013.

principalement *via* des opérations de LBO[1]. La faible rentabilité dégagée par les cliniques et l'absence de *cash flow* suffisant les a conduits à se désendetter en revendant soit des établissements entiers soit les murs de tout ou partie de leurs établissements avec cependant pour conséquence des charges de loyer qui viennent en substitution de charges d'amortissement. Le coût du foncier a ainsi augmenté fortement car les murs étaient, dans un nombre important de cas, largement amortis et faisaient l'objet de dotations aux amortissements assez faibles. La vente des murs à un prix de marché les a valorisés de manière plus importante et a conduit les nouveaux propriétaires-bailleurs à demander des loyers en rapport avec les prix de cession. Le poids du foncier a ainsi doublé en dix ans. Les résultats des groupes ont été jugés décevants malgré des éléments de perspective qui laissaient supposer des conditions favorables (importance de la part du PIB consacrée à la santé, financement fortement socialisé *via* la Sécurité sociale, vieillissement de la population, etc.). Ces éléments expliquent en très grande partie les stratégies de sortie des fonds d'investissement. Des évolutions récentes importantes sont à noter avec l'arrivée d'investisseurs qui ne sont plus des fonds mais des opérateurs du monde de la santé. Pour autant, la pression qui va s'exercer sur les établissements ne devrait pas diminuer car il faudra bien rembourser les emprunts ayant permis la prise de contrôle; les efforts de productivité seront encore d'actualité.

3 Le leader Ramsay

Un gestionnaire australien de cliniques, Ramsay Health Care est devenu le premier groupe d'hospitalisation privé en France, en prenant une part majoritaire dans Générale de Santé. Ramsay regroupe 151 hôpitaux dans différents pays (Australie, Indonésie, Royaume-Uni, France) et prend en charge 1,4 million de patients par an.

3.1. La constitution du groupe

Paul Ramsay a bâti un empire s'étendant bien au-delà du monde de la santé (médias, agriculture, technologies numériques…). Le groupe, créé il y a 50 ans, fait partie du top 5 des entreprises de ce secteur au niveau mondial.[2] Pour en arriver là, son développement a été très important, d'abord en Australie dans différentes spécialités, puis à partir de 2007, le groupe a entamé une croissance à l'international en commençant par racheter à Capio sa branche britannique. L'entrée sur le marché français date de 2010 par une prise de contrôle de 57 % des parts du groupe Proctif

1. Une opération dite de LBO (*leveraged buy-out*) est une acquisition par emprunt, un rachat d'entreprise par endettement ou encore une prise de contrôle par emprunt. Le montage est le suivant : une société holding finance tout ou partie du rachat d'une entreprise en ayant recours à l'endettement bancaire ou obligataire remboursable par la société achetée, ce qui permet d'augmenter la rentabilité des capitaux propres. La dette d'acquisition, bancaire ou non, est remboursée par une ponction plus importante sur les flux de trésorerie de la société achetée (source : lexique financier, www.lesechos.fr).

2. Rapport annuel, 2014.

et de ses 8 cliniques puis par la suite par la prise de contrôle de Générale de Santé (GdS). Les relations entre GdS et Ramsay ont commencé en 2011 lors du rachat d'une première clinique. En 2013, une opération plus importante a été lancée par le biais du rachat des 26 établissements psychiatriques de la filiale MediPsy de GdS. Chris Rex, le directeur de Ramsay, a déclaré que « depuis que nous sommes entrés sur le marché français en 2010, nous avons augmenté notre présence, avec succès, et amélioré notre compréhension du marché », un marché très différent d'autres pays.

Tableau 10.7 – L'évolution de l'activité Ramsay (2012-2013)

	2013 (millions $)			2012 (millions $)	Variation
	Australie et Indonésie	Europe	Groupe	Groupe	
Chiffre d'affaires	3 393[20]	780	4 174	3 956	+ 5,5 %
EBITDA	523	104	627	583	+ 7,6 %

Source : Rapport annuel, 2013.

L'évolution du groupe s'explique en partie par sa prise de contrôle du groupe GdS.



La Générale de Santé passe sous contrôle australien pour 945 millions d'euros

Générale de Santé est actuellement leader de l'hospitalisation privée en France, avec 19 000 salariés dont 7 000 infirmiers et 4 000 aide-soignants, dans 75 établissements et centres.

Ramsay a déboursé au total 429 millions d'euros pour sa participation, le reste étant acquis par Crédit Agricole Assurances (Predica). Générale de Santé est ainsi valorisé à quelque 945 millions d'euros. Ce prix offrait aux actionnaires une prime modeste de 8 % par rapport au dernier cours d'avant la publication de l'offre. Mais l'action Générale de Santé a gagné 40 % depuis un an.

Général de Santé n'a pas précisé les raisons de sa volonté de vendre mais lors de la présentation de ses résultats annuels, le groupe avait mis en avant l'environnement économique « dégradé » de l'hospitalisation privée. Le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel du groupe ont tous deux reculé l'an dernier, de respectivement 3,1 % et 9,4 %. Des tendances qui se sont poursuivies lors du premier trimestre 2014. Malgré cela, Générale de Santé a dégagé un bénéfice net de 111,3 millions d'euros en 2013, doublé sur un an (+ 99,8 %) grâce à plusieurs cessions.

Source : « Générale de Santé rachetée par Ramsay et le Crédit Agricole », www.liberation.fr, 11 juin 2014.

3.2. La Générale de Santé

La Compagnie générale des eaux crée la Générale de Santé en 1987. De 1987 à 1997, la Générale de Santé se constitue en rachetant les petits groupes de cliniques existants à l'époque, qu'elle rationalise. De 1997 à 2001, la Générale de Santé est la propriété du fonds d'investissement britannique Cinven. En 2001, le groupe entre en bourse et en 2003, le docteur Antonino Ligresti devient l'actionnaire de référence de la Générale de Santé. Après avoir interrompu ses activités dans la biologie en France et en Italie, puis celles dans les services à domicile, le groupe s'est engagé depuis 2011 et a recentré ses activités autour de la médecine-chirurgie-obstétrique (MCO) et les soins de suite et de réadaptation (SSR).

Générale de Santé est le premier groupe français d'hospitalisation privée. Ses 75 établissements prennent en charge tous les patients pour traiter toutes les pathologies en médecine-chirurgie-obstétrique et en soins de suite et de réadaptation. Structurée en pôles territoriaux et adaptée aux besoins de chaque territoire de santé, l'offre de soins de Générale de Santé contribue au maillage sanitaire du territoire et aux missions du service public de la santé, indique le groupe. Cela nécessite des investissements importants comme la création d'une nouvelle gamme de chambres particulières pour créer de la valeur ajoutée pour le patient et être un relais de croissance pour l'entreprise dans un contexte de resserrement des tarifs de soins hospitaliers.

La question de la rationalisation de l'organisation est également une question centrale du point de vue de la performance du groupe. Ainsi dès 2003, les achats de produits médicaux – médicaments, implants, consommables – ont été mutualisés à l'échelle du groupe, ce qui permet de bénéficier de leviers de négociation et de conditions préférentielles. En 2013, un pas de plus a été accompli vers une médicalisation de ces achats. Les médecins utilisateurs, les plus légitimes à connaître les meilleurs produits, sont ainsi impliqués dans les processus décisionnels de référencement. Ils définissent leurs besoins, évaluent les produits, opèrent des choix et élaborent un cahier des charges pour consulter le marché. La même démarche s'applique à la rationalisation des références existantes dans le groupe. Au global, 70 000 des 300 000 références existantes ont été supprimées.[1]

Les enjeux dans le secteur et pour Ramsay sont importants. De nombreuses interrogations demeurent quant à la pertinence de son modèle de développement, même si la situation actuelle semble très favorable.

1. Source : Rapport d'activité Générale de Santé, 2013.

Questions

Analysez les choix de développement des entreprises du secteur et plus particulièrement de Ramsay au regard des évolutions de son environnement et des choix de ses principaux concurrents afin d'apprécier leur pertinence et la performance de l'entreprise. Cela vous conduira à discuter son modèle économique de développement afin d'identifier les facteurs pouvant remettre en question sa pérennité.

1 ■ Vous analyserez l'environnement du secteur afin d'identifier les opportunités et les menaces dans le secteur et leurs conséquences sur l'attractivité du secteur.

2 ■ Vous identifierez les voies de croissance suivies par les leaders du secteur et plus particulièrement par Ramsay.

3 ■ Vous analyserez l'impact des décisions sur les différentes dimensions de la performance de groupe en essayant de voir si le modèle économique et de développement est soutenable.

CORRIGÉS • CORRIGÉS • CORRIGÉS • CORRIGÉS

Ramsay est l'un des leaders de l'hospitalisation privée au niveau mondial et le leader français. Le secteur présente à la fois des opportunités mais également de fortes contraintes qui pèsent sur la rentabilité des entreprises. Dans ce contexte, les acteurs ont souvent choisi des stratégies de croissance mais dont la soutenabilité est remise en question par la perte d'attractivité du secteur. L'analyse du secteur, des différents acteurs et des choix de Ramsay doit permettre, par le biais de l'étude de la performance et de ses liens avec les choix des entreprises, de comprendre les raisons qui conduisent à une forte diminution de la rentabilité et qui nous interrogent sur la capacité des groupes à maintenir une forte croissance externe dans les années à venir.

Afin d'éclairer les dynamiques du secteur, il sera possible de se référer au modèle PESTEL. Certaines notions liées au modèle des cinq forces de Porter peuvent également être mobilisées afin d'expliquer la perte d'attractivité du secteur.

Il conviendra, pour aborder ce cas, de maîtriser les notions de croissance en distinguant les questions de spécialisation et de diversification en se référant à la matrice d'Ansoff (1965). L'identification de la stratégie d'internationalisation pourra s'appuyer sur la typologie de Bartlett et Ghoshal (1991).

Enfin, quelques notions d'analyse financière seront utilisées pour éclairer la performance des différentes entreprises afin d'en identifier les leviers et de discuter du modèle économique[1] des acteurs et du leader.

Le travail s'effectuera selon les étapes suivants :

- Analyser les facteurs dans l'environnement ayant un impact sur le développement de l'activité.
- Identifier les évolutions sur l'attractivité du secteur.
- Mettre en évidence les choix entre spécialisation et diversification.
- Identifier la nature de la stratégie d'internationalisation et comprendre son impact sur le mode de croissance.
- Identifier et analyser la performance des entreprises.
- Mettre en évidence les possibilités en matière de développement et leurs limites.

1. Les Anglo-Saxons parlent de *business model*, tandis que les Français lui préfèrent des expressions comme « modèle d'affaires », « modèle d'activité », « modèle de revenus », ou « modèle économique ». Les auteurs de *Strategor* considèrent que c'est une proposition de valeur pour les clients, pertinente et distincte de celle des concurrents. C'est également une architecture de valeur de l'offre, entre ce qui est intégré à la structure de l'entreprise et ce qui est externalisé, et une « équation économique de valeur », prouvant la viabilité de l'entreprise et sa capacité à générer du profit.

1. *Vous analyserez l'environnement du secteur afin d'identifier les opportunités et les menaces dans le secteur et leurs conséquences sur l'attractivité du secteur.*

Analyse de l'environnement

Ce secteur présente à la fois des aspects d'opportunités mais aussi des menaces pouvant nuancer l'analyse des scénarii d'évolutions possibles.

Il s'agit d'un secteur fortement réglementé à la fois dans les conditions et possibilités d'ouverture de structure mais également du point de vue économique puisque les dépenses de santé sont à la fois encadrées dans leur évolution (ONDAM) et très largement socialisées *via* la Sécurité sociale. Le tableau ci-dessous résume les différents éléments ayant un impact sur le secteur. On y retrouve une partie des dimensions du modèle PESTEL (politique, économique, technologique, écologique, légal).

Facteurs positifs	Facteurs négatifs
Croissance du PIB	Encadrement des dépenses (ONDAM)
Vieillissement démographique	Baisse des tarifs
Développement des pathologies chroniques	Concurrence croissante des hôpitaux publics
Progrès technique	Développement de l'ambulatoire
Démographie médicale (nombre de professionnels de santé en activité)	
=> Hausse de la consommation de soins	=> Baisse de la rentabilité

La baisse de la rentabilité des groupes est un facteur important qui a un fort impact sur le développement des groupes. L'accroissement de volumes lié aux facteurs qui entraînent une hausse de la consommation de soins ne permet pas de compenser les facteurs négatifs.

Un accroissement de l'intensité concurrentielle

Depuis quelques années, les résultats et marges des cliniques et établissements privés se détériorent malgré la présence de facteurs favorables. Les facteurs négatifs ont eu un impact très fort sur les opérateurs privés. L'intensification de la concurrence en provenance des hôpitaux publics suite à l'introduction de la T2A a été notable, notamment sur le segment de l'ambulatoire qui a longtemps été le pré carré des opérateurs privés. Par ailleurs, le développement de l'ambulatoire a également ralenti car pour un certain nombre de pathologies, le taux de prise en charge en ambulatoire est déjà important. Les perspectives ne peuvent concerner que de nouvelles pathologies suite à des évolutions dans les protocoles et les techniques de prise en charge. Le développement de l'ambulatoire, s'il a eu un effet positif sur les marges, a cependant eu un effet négatif dans la gestion des capacités

des opérateurs. La substitution de l'ambulatoire à l'hospitalisation a créé dans certains cas des surcapacités que les opérateurs ont dû résorber. La politique tarifaire a eu un impact négatif sur les groupes privés et les perspectives sur les années à venir ne devraient pas permettre d'amélioration de ce point de vue. L'accroissement de l'intensité de la concurrence n'est que partiellement compensé par le renforcement du pouvoir de négociation des plus gros acteurs par rapport à leurs fournisseurs.

2. *Vous identifierez les voies de croissance suivies par les leaders du secteur et plus particulièrement par Ramsay.*

De la spécialisation à la diversification

Quelles ont été les voies de croissance suivies par les groupes du secteur ? En se référant à la typologie d'Ansoff (1965) résumée dans le tableau ci-dessous, on identifie la spécialisation comme étant l'axe principal. Classiquement, on peut dire que les entreprises sont spécialisées puisqu'elles ont au moins 75 % de leur chiffre d'affaires dans l'activité des cliniques MCO.

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="2"></td><th colspan="3">Produits/Technologies</th></tr>
<tr><td>Actuels</td><td>Voisins</td><td>Nouveaux</td></tr>
<tr><th rowspan="3">Types de clients/ Zones géographiques</th><td>Actuels</td><td>Spécialisation</td><td colspan="2" rowspan="2">Diversification reliée par les marchés</td></tr>
<tr><td>Voisins</td><td rowspan="2" colspan="2">Diversification reliée par les produits</td></tr>
<tr><td>Nouveaux</td><td>Diversification non reliée</td></tr>
</table>

Les avantages de la spécialisation sont les suivants :

1. Conquête d'une part de marché plus importante.

2. Réduction des coûts grâce aux phénomènes d'économies d'échelle et à l'effet d'expérience.

3. Amélioration de la productivité et de la rentabilité.

Les inconvénients sont les suivants :

1. Risque de se positionner sur un seul marché notamment lorsque celui-ci connaît des crises ou un ralentissement de la croissance.

2. Rigidité organisationnelle et manque de réactivité.

On retrouve bien au niveau du secteur la plupart des avantages (1, 2 et 3) et le risque de ralentissement lié à la présence sur un seul marché (1).

La question de la diversification est cependant posée puisque certains acteurs ont développé d'autres spécialités avec le SSR et le PSY. On peut considérer cela comme une diversification reliée. Les raisons qui ont entraîné ce mouvement limité sont liées à des différences de profitabilité dans les activités. La T2A a ainsi été plutôt favorable à ces activités, rendant leur performance plus forte que celle du MCO. Les raisons de cette tarification sont liées à un manque de places et de structures. Pour les favoriser, les pouvoirs publics ont joué sur l'arme tarifaire. Le mouvement reste cependant limité car les acteurs sont principalement engagés dans un mouvement de concentration sur leur cœur de métier, le MCO. Leurs tailles et leurs moyens ne leur permettent pas de pouvoir à la fois se renforcer et se diversifier. Dans ces conditions, seuls les groupes les plus grands et les plus internationalisés ont pu saisir cette opportunité. Ramsay est celui qui a poussé la logique de la diversification le plus loin. Son histoire peut aussi permettre d'expliquer ces choix puisque lors de sa constitution, l'entreprise qui a commencé par se développer dans le psychiatrique a par la suite couvert la plupart des autres spécialités. Le groupe a rapidement été dans une logique de multispécialistes.

Au sein du marché des MCO, on peut distinguer trois grands modèles médico-économiques. Certains acteurs privés se placent dans une logique de spécialisation alors que d'autres poursuivent une logique de multispécialisation (MCO et SSR). Enfin, quelques opérateurs se positionnent comme des « exhaustifs », en proposant des offres de services fortement diversifiées dans des activités sanitaires mais surtout médico-sociales, avec notamment des établissements pour personnes âgées dépendantes.

De l'importance de la croissance externe

Le secteur a connu ces dix dernières années un mouvement important de concentration. « Dans les années 1970, les cliniques étaient beaucoup plus nombreuses et ne dépassaient pas en moyenne 70 à 80 lits : sur les quinze dernières années, nous avons perdu environ 500 établissements », explique Jean-Loup Durousset, président de la Fédération hospitalière privée (FHP)[1]. Le mouvement s'accélère sous

1. « La carte des cliniques sur le territoire en pleine restructuration », www.lesechos.fr, 22 novembre 2012.

la pression de contraintes économiques liées à des questions de taille qui ont un impact sur l'efficience des établissements car elle permet d'utiliser au mieux les capacités en lits, en personnel mais aussi le plateau technique. Ce dernier point est important car le fait d'avoir un plateau technique moderne a une incidence sur le nombre de patients qui peuvent être vus et se révèle attractif pour les meilleurs médecins. Ces derniers sont un élément très important de l'attractivité des établissements au travers de leur réputation notamment. Dans un premier temps, la concentration s'est faite principalement entre des groupes français. On note cependant avec Ramsay et Capio que des groupes étrangers ont racheté un nombre important d'établissements. Pourquoi avoir procédé par croissance externe ? Deux éléments éclairent leur choix : le premier est lié à la régulation du secteur et le second à son caractère multidomestique. Les pouvoirs publics contrôlent la création de nouveaux lits à la fois pour essayer de maîtriser les dépenses de santé mais également par souci de préserver une implantation dans l'ensemble des régions afin d'éviter des déserts médicaux. Compte tenu des efforts de régulation des dépenses de santé, la création de nouveaux lits est donc fortement encadrée. Le secteur étant à maturité, ayant même été en surcapacité ces dernières années compte tenu du développement de l'ambulatoire, le nombre de lits ne devrait pas augmenter.

Par ailleurs, les systèmes de santé sont très différents d'un pays à l'autre à la fois dans leur organisation et dans leur financement. Il y a donc de fortes spécificités qui rendent l'internationalisation des acteurs plus compliquée, notamment par le biais de la croissance interne. Si l'on se réfère à la typologie page suivante[1] relative aux stratégies d'internationalisation, nous sommes dans le cadre de stratégies multinationales.[2] Compte tenu de la maturité du secteur et des barrières à l'entrée, la croissance externe est donc une manœuvre pertinente.

1. C. A. Bartlett and S. Ghoshal (1991), « Managing Across Borders: The Transnational Solution », *Harvard Business Review*.

2. Dans cette structure, la firme multinationale intensifie son adaptation à la demande locale et se différencie. Afin de réagir plus rapidement aux demandes des marchés nationaux, il s'agit de décentraliser les avoirs et les capacités organisationnelles. Nous avons donc une répartition des ressources et une délégation des responsabilités très étendues. En effet, les filiales ont alors une certaine indépendance. Le but étant de développer des positions clés sur chacun des marchés grâce à une grande sensibilité et à une réactivité importante aux différences locales et aux exigences des politiques nationales.

		Configuration des activités	
		Dispersée	Concentrée
Coordination des activités	Forte	Stratégie globale transnationale	Stratégie globale simple
	Faible	Stratégie multinationale (multidomestique)	Stratégie d'exportation

Ces stratégies de croissance (ouverture de lits, nouvelles activités, acquisition, rénovation des bâtis) nécessitent de lourds investissements. Malgré un durcissement des conditions d'accès aux financements, le marché de l'hospitalisation est peu sensible aux cycles, ce qui peut garantir un taux de remplissage très élevé, peu de risque de surcapacité et des *cash flows* récurrents. Il est donc possible de lever des ressources auprès de fonds d'investissement afin de financer cette croissance externe malgré une situation qui s'est dégradée.

Il appartient aux acteurs du secteur de mettre en œuvre des politiques de développement leur permettant d'accroître leur rentabilité et de pouvoir financer cette croissance sous fortes contraintes économiques.

3. *Vous analyserez l'impact des décisions sur les différentes dimensions de la performance de groupe en essayant de voir si le modèle économique et de développement est soutenable.*

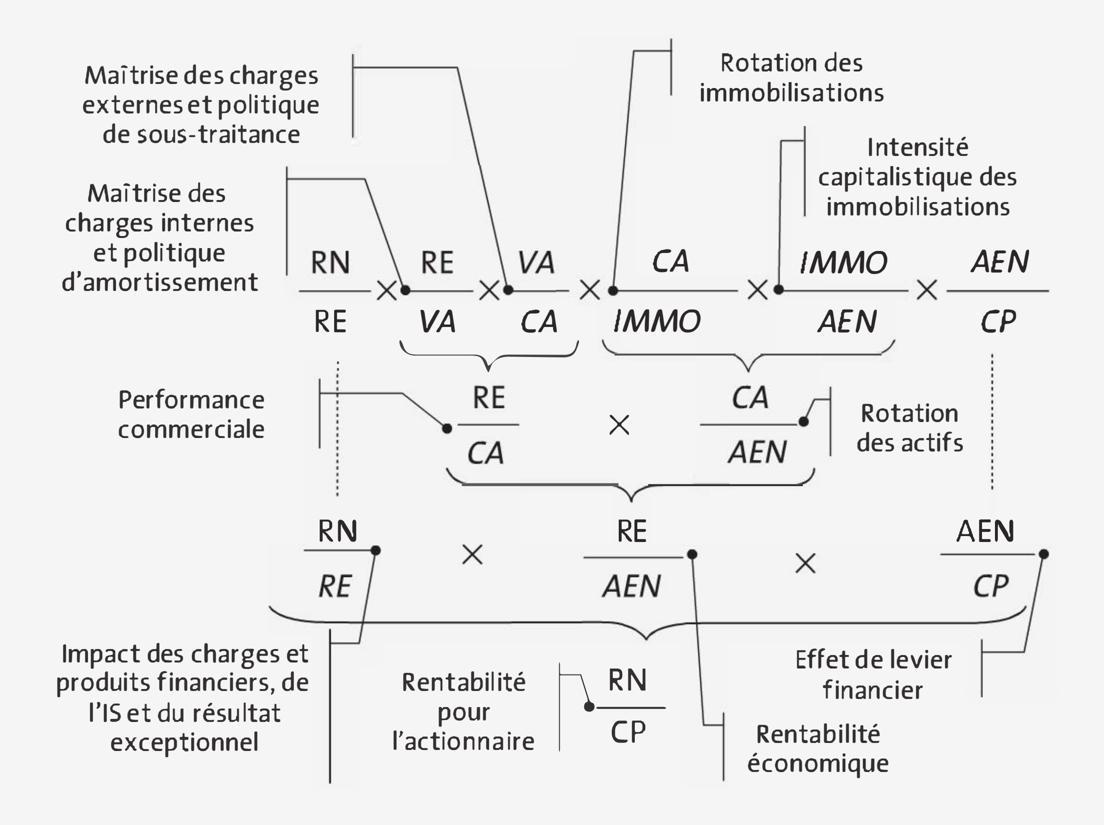
L'analyse des leviers de la performance des groupes

Les chiffres présentés dans le cas permettent de mettre en évidence une situation présentant des évolutions négatives sur les opérateurs, même si de fortes disparités existent entre les différents groupes.

L'analyse ci-dessous de la performance et sa décomposition[1] met en évidence un certain nombre de leviers permettant d'accroître la rentabilité pour l'actionnaire, appelés aussi ROE[2].

1. F. Brulhart, *Les 7 points clés du diagnostic stratégique*, Eyrolles, 2009.

2. Le ROE (*Return On Equity*) est le résultat net/capitaux propres. Il correspond à la rentabilité de l'argent apporté par les actionnaires à la société : il quantifie le montant des bénéfices réalisés en pourcentage de l'investissement en capital, et par conséquent l'aptitude de la société à rémunérer les actionnaires. Ce ratio se calcule en divisant le résultat net par les capitaux propres. Plus le ROE est élevé, plus les capitaux utilisés par l'entreprise sont rentables.



Les groupes peuvent jouer sur la maîtrise des charges externes et des charges liées à l'externalisation. Les établissements ont souvent poussé assez loin la logique d'externalisation afin de ne garder que certaines fonctions dans leur chaîne de valeur. Beaucoup de groupes ont déjà externalisé la restauration, le nettoyage, la gestion informatique, le codage des actes, etc. Les possibilités d'accroître encore cette externalisation semblent donc difficiles. La contrepartie à cette externalisation est l'accroissement des charges externes. La seule manière de les maîtriser est liée à un effet de taille. L'accroissement de la taille des acteurs, soit par le biais de la croissance soit par le biais de regroupement, permet d'accroître leur pouvoir de négociation sur les prestataires de services.

Les charges de personnel pèsent lourdement sur les charges des opérateurs : elles sont estimées à 40 % du CA. Il n'y a pas de réelles possibilités d'action directe sur ce poste. En revanche, un autre élément permet d'agir sur ces charges : il s'agit du taux de remplissage de la structure et/ou du taux d'utilisation par exemple du plateau technique, des blocs opératoires, etc. Une grande partie des charges relatives à ces éléments sont des charges fixes ; l'accroissement de leur utilisation permet donc d'améliorer le poids relatif de ces charges au regard du CA. Il y a donc une amélioration de la performance commerciale. Elles ont également pour effet d'accroître la rotation des immobilisations, laquelle a un impact sur la rotation de l'actif. Ce dernier élément renvoie également à la question des murs des cliniques dont nous avons indiqué qu'ils représentent un poids très important dans les immobilisations. De plus en plus d'établissements de santé cèdent leurs murs pour financer leur développement et l'utilisation de

l'immobilier comme levier de financement est devenue monnaie courante dans l'univers de la santé. Ce levier a été largement utilisé par les groupes car il a trois effets : le premier permet de se désendetter, le deuxième de pouvoir avoir des ressources financières pour financer sa croissance et notamment ses acquisitions et le troisième de diminuer son actif et donc d'accroître la rotation de son actif. Cela entraîne quand même une dégradation de la performance commerciale car les loyers payés qui ont fortement augmenté ne compensent pas l'amélioration de la rotation de l'actif.

La performance commerciale se trouve également impactée positivement par la capacité des groupes les plus importants à maîtriser et à rationaliser la durée moyenne de séjour (DMS). Dans un système de tarification forfaitaire (T2A), la diminution de la durée de séjour permet de faire baisser les charges sans diminuer le montant versé pour la prise en charge.

La situation s'est donc dégradée ces dernières années sous l'effet conjugué de plusieurs facteurs. La diminution de la tarification de certains actes n'a plus été compensée par un accroissement des volumes d'actes. La concurrence accrue des hôpitaux publics peut expliquer cette relative décroissance. Le développement de l'ambulatoire, qui a représenté une opportunité en termes financiers, pose la question de la couverture des charges de structure. En effet, avec des tarifs moins élevés en ambulatoire compte tenu que les charges le sont encore moins, ce dernier se révèle intéressant du point de vue de la marge de l'ambulatoire mais entraîne une moindre utilisation des infrastructures de l'établissement (perte de facturation sur les chambres individuelles ou d'autres services facturés) et pose donc la question de la couverture de ces charges fixes. L'accroissement des charges de personnel, qui représentent une part très importante de la valeur ajoutée des groupes, et l'accroissement des charges de loyers ont fini de déséquilibrer le modèle économique des cliniques.

Sans doute que seule la croissance peut permettre de contenir les charges tout en ayant une meilleure rotation de l'actif. Dans ce modèle de performance, il y a cependant la possibilité de jouer sur des effets de leviers financiers[1]. Les groupes ont eu recours de manière assez importante à l'endettement pour se développer. Les conditions actuelles sont moins favorables non pour des raisons de risques sectoriels mais parce que la rentabilité dégagée est assez faible et que les évolutions négatives des tarifs ne devraient pas permettre d'amélioration dans les années à venir. Dans ces conditions, l'écart trop faible entre le coût de la dette et la rentabilité des actifs nécessite de la part des groupes une capacité

1. Le terme de levier financier exprime le fait que l'importance de la dette par rapport aux capitaux propres au bilan d'une entreprise joue comme un levier sur la rentabilité de ceux-ci. L'effet de levier de l'endettement est la différence entre la rentabilité des capitaux propres et la rentabilité économique. Il résulte de la différence entre la rentabilité économique et le coût de la dette et dépend aussi de la proportion de dette par rapport aux capitaux propres. L'effet de levier peut jouer dans les deux sens : s'il peut accroître la rentabilité des capitaux propres par rapport à la rentabilité économique, il peut aussi la minorer quand la rentabilité économique devient inférieure au coût de l'endettement (source : lexique financier, www.vernimmen.net).

d'autofinancement que la vente des murs leur permet. En 2011, on estimait que les quatre premiers acteurs détenaient pour environ 4 milliards d'actifs immobiliers.

Pour faire face à ces contraintes et saisir les opportunités, les groupes et notamment les plus importants ont la possibilité d'axer leur développement sur la création d'un effet groupe ou sur la recherche d'un effet taille.

Logique de groupe contre logique de taille

Dans tous les cas, la croissance est un élément important de la survie des acteurs du secteur. On constate une course à la taille critique, à l'ouverture de nouveaux lits, au positionnement sur de nouvelles activités, à l'acquisition d'établissements et à la rénovation de lits. Face à la concurrence de l'hôpital public et à l'érosion des parts de marché sur beaucoup de spécialités, les groupes peuvent envisager plusieurs solutions, se renforcer au niveau régional afin de proposer des filières complètes de prise en charge au niveau local et créer des pôles d'excellence, participer aux coopérations hospitalières public/privé permettant la mutualisation de moyens matériels, médicaux et logistiques ou se positionner sur le marché de l'hospitalisation à domicile, générateur de croissance. Deux grandes logiques stratégiques se dégagent : proposer une offre de soins large sur un périmètre géographique limité (loco-régional) ou acquérir une dimension nationale dans un champ plus limité d'activités. Seuls les plus grands peuvent envisager de combiner les deux logiques comme Ramsay par exemple. Dans ce cas, les deux dimensions sont associées, à la fois l'accroissement de la taille par activité afin de maîtriser au mieux certains coûts notamment par rapport aux approvisionnements et de permettre de développer l'attractivité de l'activité, mais aussi la diversification reliée vers le SSR et les cliniques psychiatriques pour rechercher de la profitabilité. Sur ce deuxième point, Ramsay est sans conteste bien plus diversifié que les autres acteurs du secteur. L'internationalisation est également un autre point important parce qu'elle permet de limiter les risques, de rechercher des relais de croissance et de profitabilité. Ramsay est bien plus internationalisé que ses concurrents. Il y a donc bien la combinaison d'un effet de taille par spécialité et d'un effet de groupe en développant des activités de prises en charge complémentaires.

Même si compte tenu de sa taille, de sa diversification et de son internationalisation, Ramsay est devenu un des leaders du secteur en France, la question du modèle de développement reste posée. Un modèle de croissance par endettement est-il viable à long terme dans ce secteur ? La réponse à cette question en relation avec l'analyse des différents éléments de performance semble montrer que non. En effet, rien n'indique que l'on peut s'attendre à une amélioration de la performance économique. En revanche, l'endettement des groupes s'est accru depuis une décennie en raison du mode de croissance qui a été choisi, la croissance externe par acquisition.

Les risques associés à ce mode de croissance sont les suivants :

1. Résistances internes (culture, organisation).
2. Nécessité d'importantes ressources financières.
3. Existence d'une cible.
4. Évaluation du prix de la cible, risque de surenchère.
5. Incertitude sur la réalisation des synergies.

Dans le cadre du secteur, les points 2, 4 et 5 peuvent poser problème. Le recours à de la croissance externe par acquisition et non par fusion a surtout un impact sur les ressources financières qu'il est nécessaire de mobiliser pour financer son développement. Compte tenu des faibles rentabilités dégagées et de leur dégradation ces dernières années, le poids de l'endettement est croissant alors même que la croissance de la performance économique reste limitée. Dans ces conditions, le modèle de développement par rachat paraît devoir connaître une limite. Seuls des groupes plus internationalisés et plus diversifié peuvent s'engager durablement dans cette voie. Il reste en revanche des possibilités pour des groupes moyens dont le développement serait moins consommateur de ressources financières.

Quelle pérennité pour ce modèle de développement ?

La faible performance économique semble montrer qu'un modèle fortement consommateur de ressources financières n'est pas soutenable à long terme. Les synergies dégagées, les gains de productivité, la rationalisation des organisations ne suffisent pas à générer des marges de manœuvre pour le financer. Pour l'instant, les groupes ont souvent joué sur la vente de leurs murs pour financer une partie de leur développement. L'autre partie était financée par de la dette. La première possibilité va s'amenuiser dans les années à venir, son impact étant d'ailleurs ambivalent compte tenu de l'augmentation des loyers que cela génère. La seconde possibilité est encore envisageable dans la mesure où les taux d'intérêt sont très bas. La faible rentabilité fait cependant que les effets de leviers possibles sont eux-mêmes faibles. Le financement par la dette ne sera plus possible dès que la première possibilité s'amenuisera. Dans ces conditions, deux solutions existent en matière de croissance :

– soit une croissance coopérative non capitalistique sur le modèle du numéro deux ;
– soit une croissance externe par fusion et non par acquisition, mais cela aura pour conséquence une dilution du capital.

Une dernière solution pourrait exister : trouver ailleurs des ressources pour financer son développement, dans d'autres activités liées comme par exemple dans les maisons de retraites ou dans d'autres pays ou la rentabilité serait plus importante. D'une manière plus globale, la soutenabilité de la croissance dans ce secteur ne sera possible que si les entreprises disposent d'un portefeuille d'activités plus équilibré, ce qui dans le cadre des activités sanitaires en France n'existe pas. Ramsay est celui qui se rapprocherait le plus de ce modèle.

Cas

11 Orchestra-Prémaman

Marion POLGE et Catherine PEYROUX

Présentation du cas

Problématique

Comment poursuivre la croissance à l'international dans un secteur arrivé à maturité ?

Résumé

Orchestra-Prémaman se positionne comme l'un des leaders dans le secteur du prêt-à-porter enfant et de la puériculture. Lancé dans l'aventure de la création d'entreprise il y a une vingtaine d'années, le couple dirigeant est aujourd'hui à la tête d'un groupe international en pleine croissance. Cette entreprise explore des stratégies de développement par croissance externe dans un secteur dont la maturité avancée crée une concurrence relativement vive.

Quelle stratégie mettre en place pour poursuivre le développement dans un secteur en berne ? Quel projet d'entreprise imaginer pour surprendre le client sans renforcer l'agressivité concurrentielle ?

Objectifs

Ce cas vise à comprendre les mécanismes de croissance en combinant la recherche de réduction de risques avec la préservation du contrôle. Pour cela, le décideur s'applique à repérer les activités clés du succès qui servent d'appui au développement stratégique.

> *Outils mobilisés*
> - La compréhension des stratégies des différents acteurs du secteur peut être appréhendée à partir du concept de groupes stratégiques (M. E. Porter, 1980).
> - Pour décomposer la stratégie d'Orchestra dans sa recherche de création de valeur, la chaîne de valeur est ensuite mobilisée (M. E. Porter, 1985).
> - Enfin, la stratégie d'Orchestra peut-être analysée comme une diversification liée mise en œuvre sur la base d'une stratégie de croissance externe.

Le groupe Orchestra-Prémaman a connu une croissance fulgurante depuis sa création en 1995. Chantal et Pierre Mestre ont bâti un petit empire autour des besoins de l'enfant et de sa maman grâce à une démarche stratégique judicieuse dans un secteur dont la situation économique reste préoccupante. Orchestra-Prémaman témoigne de la réussite d'un processus de croissance d'une petite entreprise française dans un domaine très concurrentiel, celui du prêt-à-porter. Le groupe atteint aujourd'hui un effectif de 2 700 salariés dans le monde.

Alors que l'industrie textile française peine à trouver un nouveau souffle, ce groupe atteste de la réussite de dirigeants qui innovent en empruntant des idées commerciales et organisationnelles qui ont fait leur preuve dans d'autres secteurs industriels.

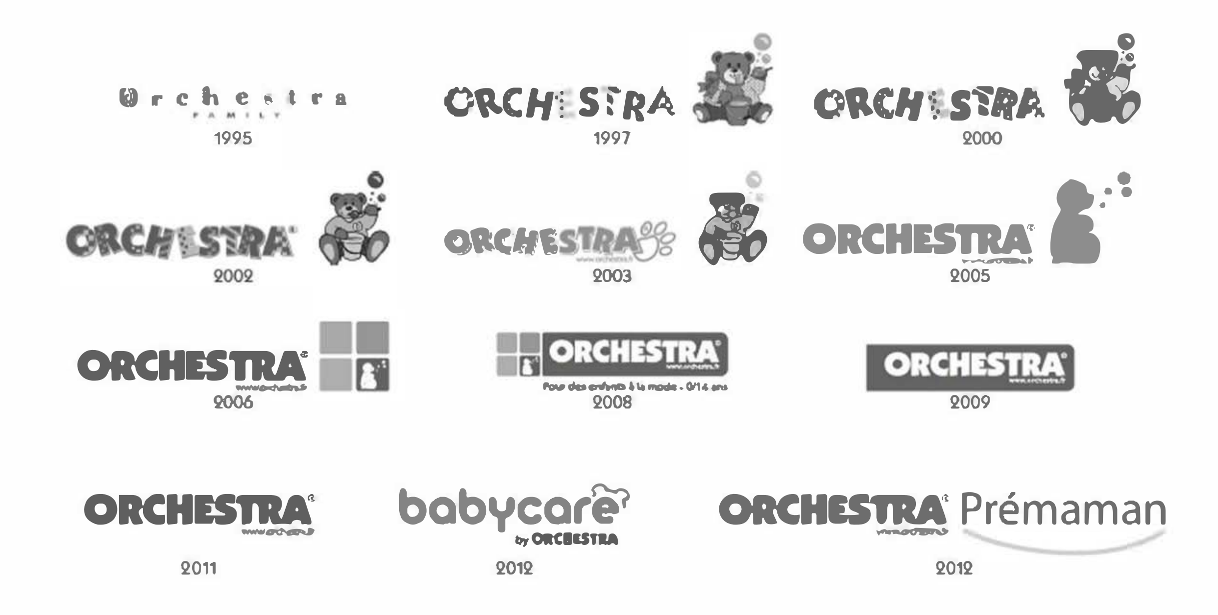


Figure 11.1 – L'évolution des logos Orchestra

1 Une histoire familiale ambitieuse

En 1995, Chantal et Pierre Mestre décident de lancer une enseigne de mode pour enfant et jeune adolescent à Castelnau-le-Lez près de Montpellier. Leur projet naît d'une expérience acquise en Allemagne dans le négoce de gadgets, puis dans le

groupe Zannier (marque Z) où, installés pendant cinq ans à Leipzig, ils travaillent au développement de la marque en ex-Allemagne de l'Est. Pierre Mestre, ancien étudiant en école de commerce, a le goût pour la vente et les défis irraisonnables. Il déroule sa carrière au rythme soutenu de créations, rachats, innovations avec à ses côtés son épouse dont le parcours d'infirmière semblait bien éloigné des négociations commerciales.

Le couple est repéré en Allemagne par des chasseurs de tête : devenus germanophones et anglophones, les Mestre tentent leur chance. Ils demandent aux entreprises qui essaient de les embaucher de financer leur projet plutôt que de les recruter. Ils rassemblent alors 210 000 francs pour lancer leurs premiers magasins. Le concept initial se limitait à ouvrir de petits magasins de proximité en bourgades, ce qui s'avère peu adapté au marché français. Les petites quantités vendues réduisent la marge de négociation sur les prix. Fort de cette expérience, le couple réoriente son projet avec la création d'une gamme pour enfants distribuée en supermarché. Orchestra s'installe dans une spirale du succès : des magasins de taille plus importante ouvrent dans des grandes villes. Une styliste est rapidement recrutée. L'entreprise gardera jusqu'à aujourd'hui le même positionnement : la mode créative à petits prix.

Avec la présence dans l'entreprise d'Aurélie, la fille aînée des Mestre, l'aventure a pris une envergure familiale que l'arrivée d'investisseurs comme la famille Gotlib risque de dénaturer.

2 De la création à la croissance

Orchestra-Prémaman est actuellement un créateur, acheteur, fabricant, vendeur et détaillant de vêtements français, focalisé sur la distribution de vêtement d'enfants et de bébés, et sur les produits de puériculture. Plusieurs temps ont ponctué son développement bâti sur un concept original de distribution et sur la consolidation de ce mode de distribution.

2.1 La naissance d'un nouveau concept de distribution

En 1999, le développement par franchise est lancé après plusieurs ouvertures de magasins en succursales.

En 2006, Orchestra part à la conquête de la périphérie des villes en lançant les « grands Orchestra » qui offrent à la fois un large assortiment de produits et des services tels l'organisation d'anniversaires ou un espace jeux. Orchestra entreprend un développement international en créant des points de ventes dans sept pays étrangers.

En 2009, c'est la création du « Club Orchestra » en réponse à la montée de la concurrence par les prix, notamment par le biais des systèmes de promotion ou des

soldes flottantes. L'entreprise marque une entrée dans une logique communautaire jusque-là non explorée dans le secteur. L'adhésion au club se traduit par l'achat d'une carte annuelle d'un montant de 30 € qui ouvre la possibilité d'acheter tous les produits avec une réduction de 50 % toute l'année sur toutes les collections. Parmi les clients, seuls 10 % n'adhèrent pas : ce sont les clients occasionnels qui achètent seulement des cadeaux. Mais au-delà du dopage des ventes, la carte Club est un formidable outil de fidélisation. En 2014, le groupe compte 1,5 million d'adhérents.

La mode enfant à petits prix est testée dans des magasins pilotes, avant une généralisation en Espagne, puis en France, en Belgique et en Suisse. Rapidement, le style tendance de la marque lui permet de se distinguer avec un fort potentiel d'innovation : 3 500 nouvelles références par saisons, 120 nouveautés par semaine.

Pour soutenir son image, le groupe crée plusieurs *flagships* en 2011. D'abord à Paris, dans le quartier des magasins, où s'ouvre une surface de vente de 550 m² présentant plus de 6 000 références de vêtements, chaussures, accessoires et articles de puériculture. Rapidement, de nouveaux magasins phares voient le jour à Madrid, Barcelone, puis en Chine en 2012. Au même moment, l'entreprise crée des filiales dans trois pays à fort potentiel : la Turquie, la Chine et la Grèce.



Europe : Allemagne, Andorre, Belgique, Biélorussie, Bosnie Herzégovine, Bulgarie, Chypre, Espagne, France, Grèce, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Macédoine, Moldavie, Portugal, Kosovo, République Tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Russie, Slovaquie, Slovénie, Suisse, Ukraine.

DOM-TOM : Guadeloupe, Guyane Française, La Réunion, Martinique, Nouvelle Calédonie, St Martin, St Pierre et Miquelon.

Afrique : Afrique du Sud, Algérie, Côte d'Ivoire, Égypte, Gabon, Lybie, Maroc, Tunisie, Sénégal, Nigéria.

Proche & Moyen-Orient : Arménie, Arabie Saoudite, Bahreïn, Émirats Arabes Unis, Iran, Jordanie, Koweït, Liban, Palestine, Qatar, Syrie, Turquie, Yémen.

Asie : Arménie, Azerbaïdjan, Géorgie, Kazakhstan, Chine.

Amérique : Brésil, Canada, Équateur, République Dominicaine, Vénézuela.

Source : www.orchestra.fr

Figure 11.2 – L'implantation des magasins Orchestra-Prémaman dans le monde

Parallèlement à l'accélération de l'internationalisation, 2012 marque l'ouverture du métier d'Orchestra vers la puériculture. La volonté de couvrir l'ensemble des besoins des mamans et des bébés n'est pas récente, puisqu'en 2002 l'entreprise avait racheté le réseau suisse Babycare. Mais une nouvelle dimension s'annonce avec l'ouverture à proximité de Montpellier du plus grand magasin de puériculture de France d'une superficie de 3 000 m². L'établissement Baby Care by Orchestra dévoile les projets de croissance du groupe. L'ambition est clairement exprimée : devenir l'Ikea de la puériculture en créant des mégastores en Europe et dans le monde.

Le groupe envisage de créer une dizaine de mégastores d'une surface allant de 2 000 à 5 000 m². Les collections mode de la marque Orchestra sont complétées par les produits de puériculture Prémaman, entreprise récemment rachetée par le groupe. À ce jour, cinq mégastores ont été créés : trois en France (Nîmes, Montpellier, Villeneuve-d'Ascq), un à Athènes et le troisième à l'Île Maurice. Les deux prochaines ouvertures sont prévues à Lille et à Charleroi (Belgique).

2.2 L'expérimentation de la diversification... pour le plaisir

En 2009, Pierre Mestre cherche à couvrir un nouveau domaine du prêt-à-porter en capitalisant sur son expérience dans le secteur de l'enfance. Il crée un site Internet de vente en ligne Clubatcost.fr qu'il transforme ensuite en Shop-and-club.com.

Le principe d'une carte club à 120 euros est identique à celui proposé chez Orchestra. Cette opération lui permet de créer une marque basique (Access) à côté de sa propre marque de vêtements adultes chic et contemporaine : Verchant. Cette marque ne correspond pas seulement à une marque vestimentaire, puisque le Domaine de Verchant, bien connu à Montpellier, a été racheté par la société financière Mestre. Situé dans un authentique parc méditerranéen, le domaine accueille des événements prestigieux en proposant des prestations de restauration, hébergement et relaxation haut-de-gamme. Cette acquisition semble plus répondre à un attachement affectif du dirigeant à sa région natale qu'à une pure projection d'affaire. Cela ne l'empêche pas de tenter une valorisation croisée entre ses activités de service et celles de commerce vestimentaire. Actuellement, le site internet du groupe oriente le visiteur vers Orchestra confirmant que le dirigeant a repositionné son développement autour de la puériculture.

2.3 Un groupe mondial recentré sur la puériculture

En cinq ans, Orchestra-Prémaman a pris de l'envergure en devenant un groupe leader du secteur. Le couple Mestre a engagé des rachats successifs.

Depuis 2012, trois entreprises ont rejoint le groupe : Prémaman, Baby 2 000 et Home Market.

Le 15 juillet 2012, Orchestra fait l'acquisition du groupe belge Prémaman, marque-enseigne spécialisée dans les articles de puériculture où il est une des marques

historiques. Cette entreprise lancée par un couple d'entrepreneurs belges ouvre son premier magasin en 1953 à Bruxelles afin de proposer vêtements et accessoires aux futures mamans et à leurs jeunes enfants. Au départ, un petit atelier de confection fabrique les articles mis en vente. Mais très vite, de nouveaux magasins ouvrent leurs portes, l'équipe de collaborateurs s'étoffe de nouvelles compétences aussi bien créatives que commerciales. Un véritable plateau de confection alimente les magasins ouverts dans toute la Belgique, puis au Luxembourg et en Grèce. La marque Prémaman devient la référence belge du secteur en détenant en 2012, près de 300 boutiques dans le monde.

Par cette acquisition, Pierre Mestre étend son positionnement dans le monde de la puériculture tout en garantissant à la marque Orchestra l'accès à de nouvelles boutiques de commercialisation.

Rapidement, Prémaman connaît une nouvelle configuration : restructuration, création d'une plateforme d'achat, remaniement des magasins avec l'arrivée des articles vestimentaires de marque Orchestra. C'est ainsi que les magasins Orchestra-Prémaman voient le jour.

Un an plus tard, le 1er juin 2013, Baby 2 000 rejoint à son tour Orchestra-Prémaman. Ce spécialiste de la distribution de produits pour bébés est reconnu comme une référence du marché avec ses six mégastores déployés sur le territoire belge. Son concept « *one stop shopping* » présente une offre particulièrement étoffée de 120 marques renommées.

Né en 1963, Baby 2 000 a bâti sa prestation autour d'une double compétence, proposant une offre élargie de produits et conseils personnalisés.

L'étendue de l'assortiment de produits destinés à la petite enfance peut sembler déroutante : vêtements, accessoires, articles spécialisés (tétines, lits poussettes, porte-bébés…) ainsi qu'une multitude de services afin de faciliter les conditions d'achat des jeunes parents : liste de naissance, espace détente, cafétéria, espace ludique…

Dans cet univers dédié à l'enfance, l'équipe d'experts est au service des parents pour apporter les meilleurs conseils. Ainsi, Baby 2 000 ne se positionne pas seulement comme une grande surface, mais plutôt comme le partenaire des parents. L'arrivée de Baby 2 000 auprès d'Orchestra-Prémaman élargit la couverture du marché depuis la grossesse jusqu'aux enfants de 14 ans à travers une offre liée à la mode ainsi qu'aux équipements plus techniques.

Cette deuxième acquisition apporte à Orchestra une expertise supplémentaire dans la distribution sous la forme de mégastores en Belgique. Baby 2 000 intervient comme un accélérateur dans le lancement du premier hypermarché de l'enfance atteignant la superficie de 5 000 m² à Zaventem (Belgique) en août 2014.

Home Market, filiale belge de Saint-Maclou rejoint à son tour Orchestra-Prémaman le 9 mai 2014. Avec ses 40 magasins succursales que l'entreprise souhaite reconvertir dans la puériculture, cette nouvelle enseigne vient enrichir la prégnance commerciale du groupe.

Home Market, spécialisé dans la pose de parquet, a connu de lourdes difficultés financières. Avec 10 millions d'euros de pertes au cours des trois derniers exercices, l'entreprise avait dû cesser son activité trois mois avant le rachat par le groupe Orchestra-Prémaman. L'acquisition est réalisée moyennant la prise en charge du plan de restructuration engagé par les cédants en complément du prix payé pour le rachat de la participation. Ce plan concerne les 230 salariés travaillant chez Home Market. Après fermeture des doublons, Orchestra devrait conserver une vingtaine de magasins. Ce rachat apporte ainsi 30 000 m² de surface de vente supplémentaire pour atteindre un total de 55 000 m² au Benelux.

Fort de ces acquisitions stratégiques, le groupe Orchestra-Prémaman déploie un riche portefeuille de structures commerciales et devient leader européen du secteur de la puériculture. Le groupe s'est engagé dans un processus de croissance rapide : ses trois rachats d'entreprises ont démontré la volonté d'Orchestra de couvrir l'ensemble de ce marché. Le rythme soutenu d'une acquisition par an, a des conséquences sur la structure juridique du groupe.

3 Orchestra-Prémaman

Les magasins se sont multipliés avec une accélération plus marquée à l'arrivée de Prémaman et de Baby 2 000. Au total, le groupe comptabilise 601 magasins en 2014 générant une activité en progression de 22,6 % en franchise et de 13,3 % en succursales. Ces dernières réalisent 53,7 % du chiffre d'affaires.

Tableau 11.1 – Le nombre de magasins du groupe Orchestra-Prémaman

	07	08	09	10	11	12	13	14
Succursales								
Orchestra	105	113	122	136	134	164	201	221
Prémaman Baby 2 000	0	0	0	0	0	0	0	0
Total succursales	105	113	122	136	134	164	201	221
Franchisés								
Orchestra	216	252	288	297	317	296	244	264
Prémaman Baby 2 000	0	0	0	0	0	0	156	48
Total franchisés	216	252	288	297	317	296	400	312
Total								
Orchestra	321	365	410	433	451	460	445	485
Prémaman Baby 2 000	0	0	0	0	0	0	156	48
Total	321	365	410	433	451	460	601	533

Source : Management Orchestra-prémaman.

Par ailleurs, l'entreprise Orchestra-Prémaman travaille avec des distributeurs multimarques (83). La progression de l'occupation du marché s'accompagne d'une croissance du chiffre d'affaires qui s'élève à 123,5 millions d'euros pour le premier trimestre 2014 (+ 14,5 % par rapport à l'exercice précédent). Au cours de l'exercice précédent, l'activité avait déjà progressé de 14,4 % en France et de 64,5 % à l'étranger. Notons qu'en 2013, 64,5 % du chiffre d'affaires était réalisé en France.

3.1 L'organisation de l'activité

La croissance du groupe est essentiellement menée autour des enjeux commerciaux. Moins visible, une équipe dotée d'excellentes compétences en créativité, portée par une forte coordination d'une activité de production à l'échelle internationale permet d'approvisionner les magasins.

Pour l'approvisionnement, 117 fournisseurs et près de 502 usines permettent au groupe de limiter sa dépendance en la matière. Les achats de textile sont réalisés par trois canaux différents en fonction des articles et du rythme d'écoulement en magasin. Les bureaux d'achat du groupe assurent le suivi des produits avec une parfaite maîtrise de la qualité par des qualiticiens maison. Ils représentent 55 % des quantités acquises. Il y en a cinq en Inde, Chine, à Maurice et au Bangladesh. 35 % passent par des agents indépendants qui s'engagent à faire le suivi des références et deviennent les garants de la conformité des produits. Seulement 10 % des approvisionnements sont achetés par des fournisseurs en direct, sans passer par les bureaux d'achats.

Ils sont répartis à travers plusieurs zones géographiques (cf. tableau 11.2).

Tableau 11. 2 – Les approvisionnements selon la zone géographique

Zones géographiques	Pourcentage des achats
Asie (Chine, Inde, Bangladesh, Indonésie, Philippines, Vietnam, Sri Lanka)	88 %
Afrique du Nord	1 %
Europe	1 %
Île Maurice - Madagascar	10 %

Source : Management- Orchestra-Prémaman.

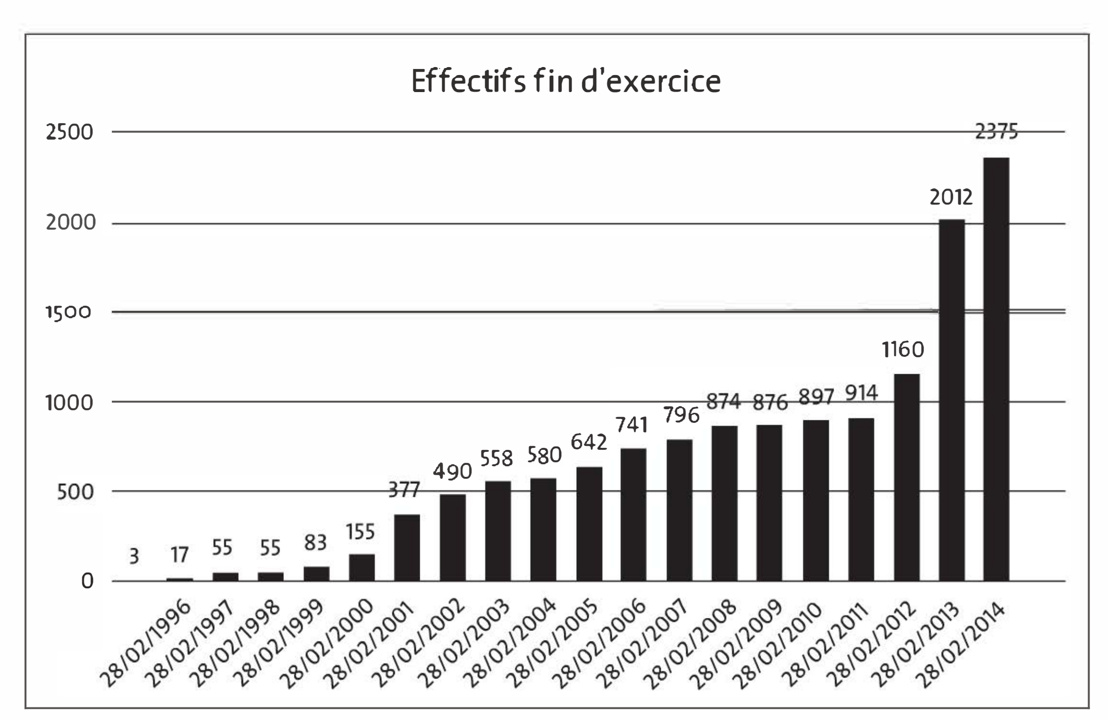
Dans le but d'assurer la fiabilité éthique des sous-traitants et des fournisseurs, le groupe est devenu membre de la BSCI[1], organisation non gouvernementale qui veille à l'amélioration des conditions de travail.

3.2 Une équipe créative et commerciale

En 2014, le groupe compte 2 375 salariés avec une progression spectaculaire de l'effectif de 18 % par rapport à l'exercice précédent, notamment suite aux opérations de croissance externe.

L'équipe de création, resserrée autour de 30 stylistes et modélistes épaulés par les cinq bureaux d'études, assure une offre sans cesse renouvelée : 3 500 nouveaux modèles sont proposés chaque année et 100 nouveautés sont commercialisées par semaine. Le reste de l'effectif est réparti dans la force commerciale et les fonctions de soutien.

1. BSCI : Business Social Compliance Initiative.



Source : Management Orchestra-Prémaman

Figure 11.3 – Les effectifs de fin d'exercice

L'entreprise a mis en œuvre une organisation lui permettant de commercialiser ses produits sur un marché mondial. Elle a exploité un style créatif et mode pour fabriquer des produits de qualité à des prix compétitifs. Elle a choisi d'intégrer sa supply chain, particulièrement les activités de création et de logistique.

Afin de financer la croissance du groupe et d'éventuelles opérations de croissance externe, l'entreprise a envisagé l'émission d'obligations non cotées.

4 Une étonnante progression dans un secteur en berne

Accusant un repli de 2 % en 2014, le secteur du prêt-à-porter (PAP) enfant est en souffrance. Jusqu'à présent, il avait mieux résisté à la baisse de pouvoir d'achat que le PAP adulte. Longtemps considéré comme un achat plaisir, il subit aujourd'hui les arbitrages budgétaires des foyers qui n'hésitent plus à chercher des systèmes alternatifs (promotions, produits d'occasion, échanges entre particuliers…).

Une étude menée par Xerfi 700 rappelle que le secteur se partage en 7 circuits de distribution[1] : « les chaînes spécialisées PAP enfants (DPAM, Z, Okaïdi, Obaïbi, Jacadi etc.), les chaînes mixtes (H&M, Zara, etc.), les chaînes de grande diffusion (Kiabi, Gémo, Vet'affaires, etc.), les magasins indépendants multimarques, les grandes surfaces alimentaires (Leclerc, Carrefour, Casino, Auchan, etc.), la vente à

1. www.toute-la-franchise.com

distance (La Redoute, Les 3 Suisses, Vert Baudet, Vente-privee.com, etc.), les magasins multicommerces (Monoprix), et enfin les grands magasins (Galeries Lafayette, Printemps, etc.) ». Par ailleurs, certaines chaînes proposant des équipements de puériculture commercialisent des vêtements pour bébé.

La forte concentration sectorielle explique en partie la férocité de la concurrence entre acteurs ; cela a pour conséquence un net recul de la rentabilité d'exploitation des structures. Les chaînes spécialisées misent aujourd'hui sur l'occupation du marché pour faire face à l'ultra-concurrence des distributeurs généralistes de grande diffusion. Cette occupation du marché passe notamment par la croissance interne à l'instar de DPAM (Du Pareil Au Même), par un élargissement de cible (Jacadi, Petit Bateau) ou encore un élargissement de l'offre (Orchestra-Prémaman).

Questions

Étudiant en master Management et Stratégie, vous effectuez un stage chez Orchestra-Prémaman. Il vous est demandé de mettre en perspective la stratégie d'Orchestra à l'horizon 2020.

1 ■ Analysez la stratégie de croissance de l'entreprise et explicitez les choix retenus par le dirigeant compte tenu des caractéristiques du secteur. Discutez de l'opportunité de choisir une stratégie de diversification et les risques encourus.

2 ■ Décomposez les différentes activités du groupe jusqu'en 2012. Comment peuvent-elles expliquer les choix stratégiques qui ont suivi ?

3 ■ Décomposez la stratégie de diversification par croissance externe menée jusqu'en 2105 par Orchestra-Prémaman. Que pouvez-vous en conclure quant à l'avenir du groupe ?

CORRIGÉS • CORRIGÉS • CORRIGÉS • CORRIGÉS

Orchestra-prémaman aurait pu rester une PME locale de commerce de proximité. L'ambition du dirigeant mais surtout le contexte sectoriel difficile ont engagé l'entreprise dans un processus de croissance soutenue. Progressivement, le besoin de positionnement stratégique distinctif a conduit à exploiter la créativité de l'entreprise tant dans la nature de l'offre que dans les services (carte club et modèle des boutiques). Parallèlement, la stratégie d'intégration (amont, aval et horizontale) donne naissance à un groupe dont la structuration financière et juridique laisse présager d'un avenir riche en développements.

Les outils d'analyse de l'environnement concurrentiel sont les premiers à être mobilisés de façon détaillée dans ce cas. Il est notamment fait référence à l'ensemble des travaux de M.E. Porter dont certains sont directement présentés en tant que proposition de correction. Pour ensuite comprendre l'architecture des activités d'Orchestra-Prémaman, il est recommandé d'utiliser les outils d'analyse de la diversification liée. La matrice d'I. Ansoff (1957)[1] peut également être appliquée.

Aujourd'hui, le groupe Orchestra-Prémaman se consolide en combinant deux démarches : le renforcement de sa présence sur le marché et le recentrage sur le cœur de métier. Le déploiement de sa stratégie s'étend suivant plusieurs axes alliant croissance externe, concept commercial, organisation productive et structure juridique et financière.

Pour comprendre comment Orchestra a choisi de se positionner sur le marché du PAP enfant, il convient en premier lieu d'identifier les groupes stratégiques des entreprises présentes dans le secteur. Nous verrons dans un second temps comment les arbitrages en termes de positionnement stratégique ont été associés à des choix de valorisation des activités créatrices de valeur à partir de la chaîne de valeur (M.E. Porter). Pour terminer, nous étudierons les pistes de diversification déployées par le groupe pour discuter de leur impact sur l'avenir d'Orchestra-Prémaman.

1. Ansoff, I. "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*, Vol. 35, 1957.

1. *Analysez la stratégie de croissance de l'entreprise et explicitez les choix retenus par le dirigeant compte tenu des caractéristiques du secteur. Discutez de l'opportunité de choisir une stratégie de diversification et les risques encourus.*

Jusqu'en 2012, Orchestra fait le choix d'une activité centrée sur le PAP enfant. Avec le rachat de Prémaman spécialiste en puériculture s'engage une stratégie de diversification vers un nouveau DAS, celui des articles de puériculture.

Retenons pour l'analyse environnementale le DAS historique c'est-à-dire le PAP enfants qui marque le positionnement stratégique.

Plusieurs groupes stratégiques peuvent être identifiés. Les acteurs du secteur sont soit spécialisés dans le PAP enfant, soit diversifiés et dans ce cas visent tous les segments de clientèle (homme, femme, enfant, bébé). Par ailleurs tous ne sont pas engagés dans une stratégie d'internationalisation. Orchestra s'est lancée dans une stratégie de diversification lui permettant de proposer certes des produits de PAP enfant mais au-delà d'avoir une offre complète dans l'univers de l'enfant, faisant de ce fait émerger un nouveau DAS intégrant le PAP enfant et les équipements de puériculture. Une offre jointe que l'on pouvait retrouver chez des non spécialistes mais qui ne bénéficiait pas de cette identité forte en lien avec l'équipement de l'enfant.

Orchestra-Prémaman évolue dans un environnement extrêmement concurrentiel, particulièrement dans le DAS de la confection pour enfants. Il a réussi à faire face à la forte concurrence du secteur en se positionnant sur des produits de qualité, de style mode et à prix compétitifs, en fidélisant les clients avec le Club Orchestra et en faisant le choix d'intégrer sa chaîne de valeur de la conception des produits à la distribution. Afin d'optimiser l'organisation, l'entreprise a externalisé la production dans des pays à bas coûts de production et a diversifié ses réseaux de distribution (succursales, franchise, magasins multimarques). Mais pour conforter sa position de leader sur ce marché, le groupe a élargi son offre, suivant en cela le modèle d'Ikea. Le marché visé est mondial. L'entreprise est engagée dans une stratégie de globalisation couplant organisation mondiale et marché mondial.

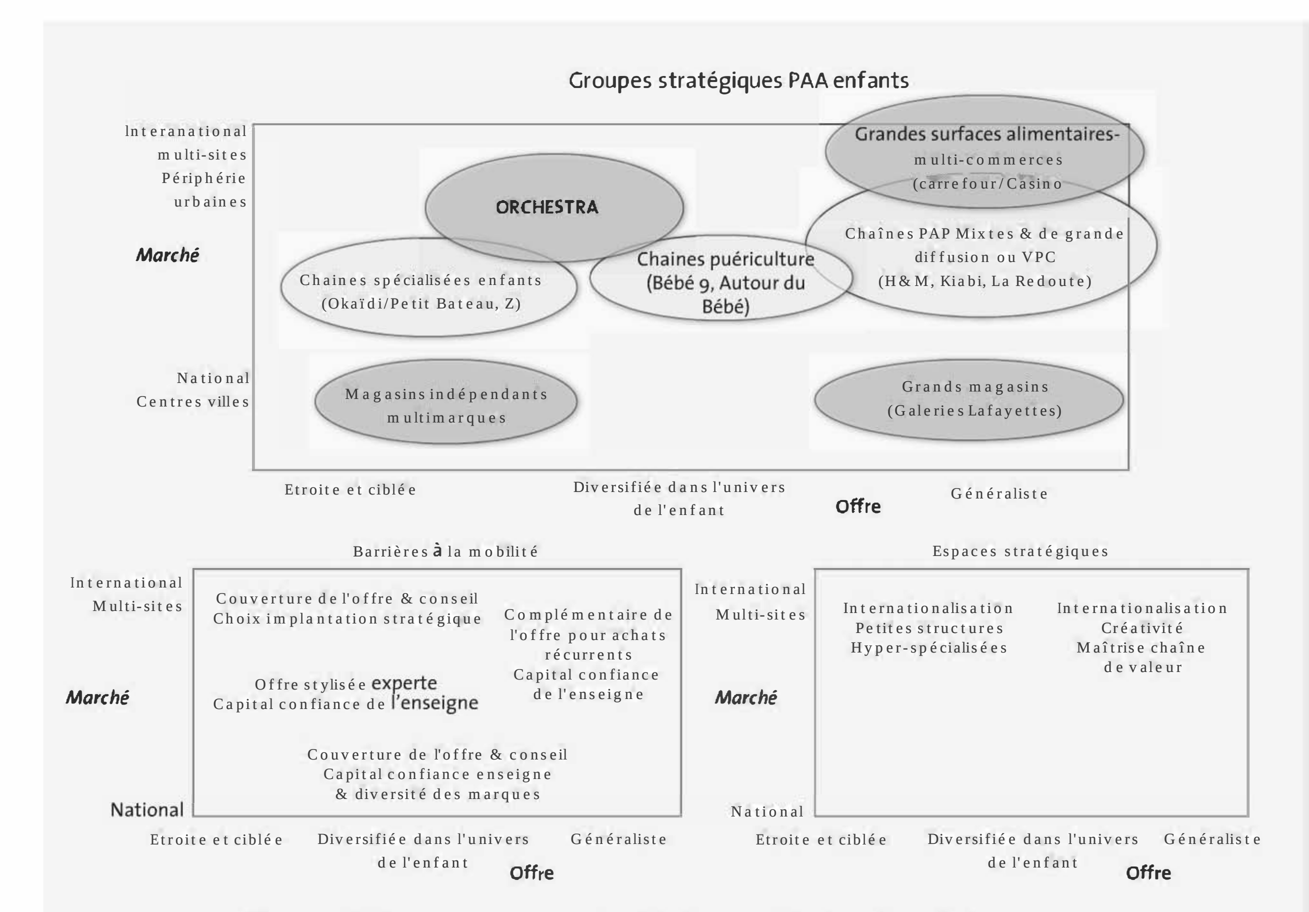


Figure 11.2 – Le groupe stratégique d'Orchestra-Prémaman

La carte des groupes stratégiques montre comment Orchestra s'est orientée vers un espace inoccupé en exploitant sa créativité et en diversifiant son offre au-delà du secteur de l'habillement. Avec des surfaces de vente plus vastes que ses concurrents (DPAM, Okaïdi, Petit Bateau…) l'entreprise a rapidement cherché à se différencier. Le choix de s'implanter en périphérie des grandes villes dénote par rapport aux enseignes directement concurrentes.

Rapidement la principale barrière à l'entrée dressée par le groupe se trouve dans la localisation : les emplacements vastes avec facilité d'accès sont à la fois rares et coûteux. Le groupe Orchestra a d'ailleurs débuté avec des magasins plus petits et moins rentables.

Magasins spacieux et offre diversifiée dans le secteur de l'enfant vont de pair. Jusqu'en 2012, Orchestra construit son identité sur la richesse de sa gamme, tant dans son étendue que dans son renouvellement. Pour satisfaire une telle ambition dans un secteur arrivé à maturité, Orchestra ne peut que renforcer son axe stratégique en recherchant de nouveaux marchés tout en accentuant la spécificité de son offre. Observons les modalités d'évolution de l'offre grâce à la chaîne de valeur.

2. *Décomposez les différentes activités du groupe jusqu'en 2012. Comment peuvent-elles expliquer les choix stratégiques qui ont suivi ?*

Dès la création, le couple Mestre a centré son activité sur la création PAP enfant tendance et le contrôle du mode de distribution. Au fur et à mesure, le concept commercial s'est précisé : d'abord les commerces de taille moyenne en ville ont été développés, puis de grandes surfaces en périphérie des agglomérations ont été créées. Le principe est resté le même : se situer à proximité des clients pour faciliter l'accès. De façon convergente, la création stylistique a été adaptée pour offrir un large assortiment à la hauteur des vastes espaces commerciaux. Finalement, le cœur de métier initial correspondait à la création d'un nouveau modèle intégré dans le PAP enfant de la création des produits jusqu'à la distribution. Par une stratégie d'intégration amont/aval, le couple Mestre s'exonère de la dépendance des distributeurs tout en assurant la diffusion de ses produits.

La chaîne de valeur montre comment s'articulent les activités principales créatrices de valeur. Les approvisionnements sont parfois internalisés, sinon contractualisés pour assurer une bonne qualité des produits. Dans les différents schémas de fonctionnement, il apparaît que le groupe garde le contrôle sans pour cela chercher à développer un pôle fortement centralisé. En revanche, la dimension logistique présente une organisation beaucoup plus affûtée autour d'une équipe restreinte, mais centralisée sur un site de création. La valorisation du rythme et de l'étendue des créations montre que cette cellule constitue une activité centrale. La production qui suit a été confiée à des sous-traitants et fournisseurs étrangers pour une large part. Les activités créatrices de valeur ne résident pas dans la technique de fabrication, mais plutôt dans la capacité à imaginer des produits stylés complémentaires. La valorisation commerciale, clé essentielle du concept est innovante dans ce secteur, mais elle s'inspire des comportements commerciaux généralisés depuis une dizaine d'années : combler l'ensemble des besoins des consommateurs par une offre enrichie en un même lieu.

Ces concepts s'accompagnent de la création d'un univers familier pour le consommateur, incitant à une fréquentation régulière. Le « club Orchestra » témoigne de la tendance communautaire que souhaite instaurer Orchestra avec ses clients les plus fidèles.

Jusqu'en 2012, la structuration d'Orchestra a été bâtie suivant un double mouvement. En premier lieu, le dirigeant, très attaché à sa région, revendique un enracinement local. Son investissement dans le groupe Verchant illustre ce besoin de reconnaissance locale. La croissance très rapide de l'entreprise lui octroie d'ailleurs une forte légitimité auprès des acteurs territoriaux. D'un autre côté, Orchestra s'est déployée à l'international de façon rapide : des succursales pour garder

un certain contrôle, des franchises pour accélérer le mouvement sans supporter toutes les ouvertures.

Pour accompagner cette structuration, le management des ressources humaines s'opère avec des équipes resserrées autour de la direction : cette technique facilite la flexibilité et le déploiement rapide de personnel sur le terrain. L'entreprise fait le choix d'externaliser soit en totalité (sous-traitance de la production), soit partiellement (franchises/approvisionnements) les activités qui ne lui procurent pas un avantage concurrentiel déterminant.

Le travail simultané d'équipes centralisées et décentralisées nécessite des moyens de coordination puissants : au-delà des outils technologiques, Orchestra a créé plusieurs plateformes logistiques d'envergure.

Au total, le groupe Orchestra spécialiste du PAP enfant a adopté une stratégie qui l'amène naturellement à une occupation massive du terrain concurrentiel impliquant une satisfaction globale du client. Les choix qui ont été opérés sur le DAS historique préparent la croissance pour ce groupe maintenant diversifié avec le rachat de Baby 2 000 et de Prémaman.

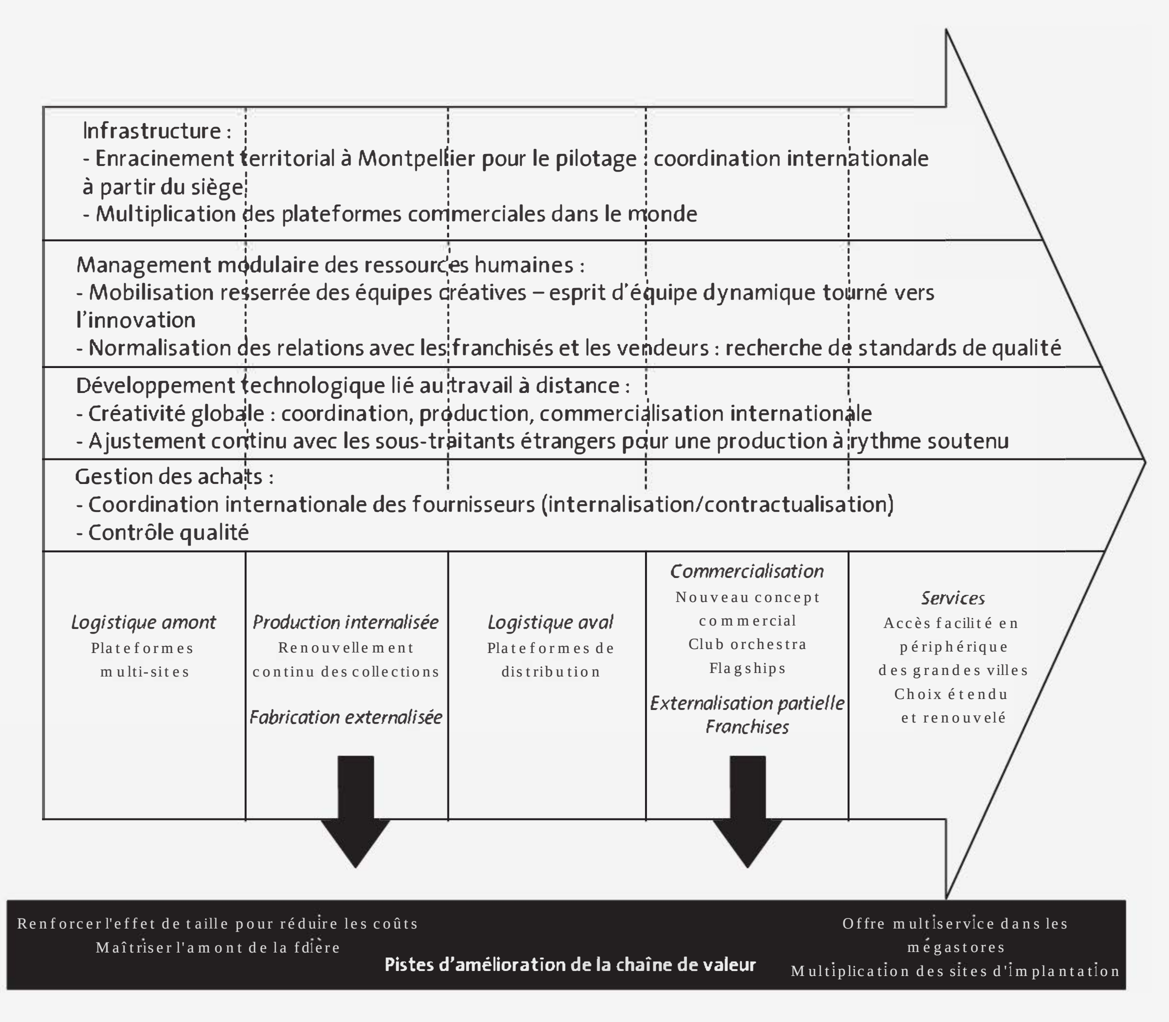


Figure 11.3 – La chaîne de valeur Orchestra-Prémaman

3. *Décomposez la stratégie de diversification par croissance externe menée jusqu'en 2105 par Orchestra-Prémaman. Que pouvez-vous en conclure quant à l'avenir du groupe ?*

La diversification s'est opérée à partir du métier initial : le PAP enfant (0-14 ans), en développant une offre d'articles puériculture jusque-là très peu développée.

En rachetant plusieurs concurrents, Orchestra étoffe à la fois ses compétences créatives (pour ce qui est de la puériculture) et ses points de vente (emplacements stratégiques). La diversification crée un nouveau DAS dans la puériculture, mais l'élargissement ne concerne que la création produits. La distribution étant commune, ces activités sont en synergie forte.

La figure 11.4 montre également les difficultés d'Orchestra à sortir du marché de l'enfant : l'expérience du Clubatcost adossé pourtant au même concept commercial qu'Orchestra a montré ses limites.

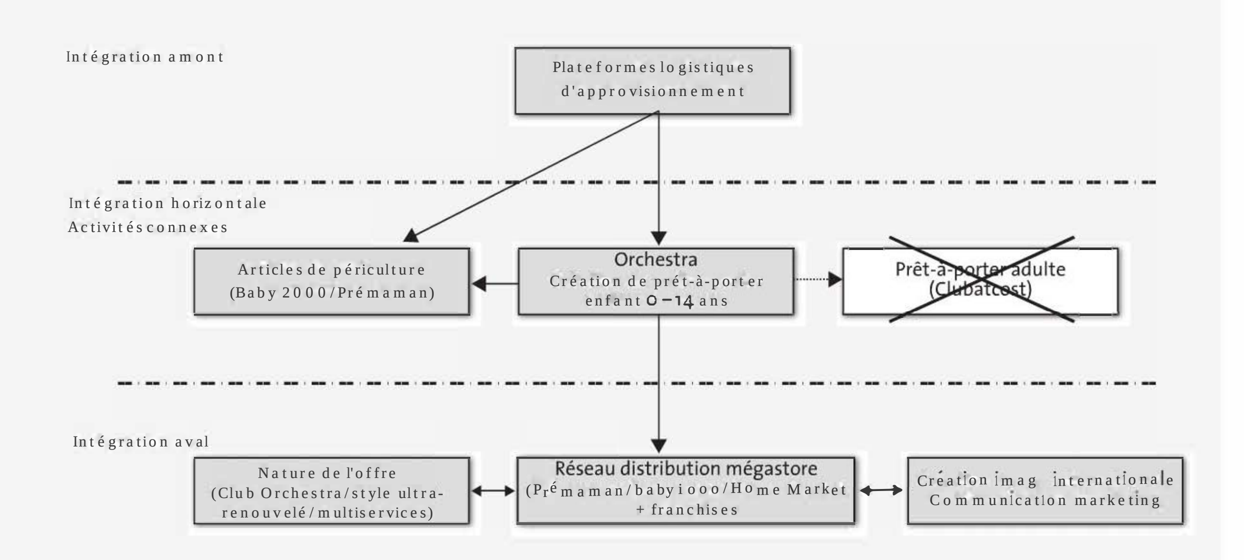


Figure 11.4 – La stratégie de diversification d'Orchestra

La petite PME devenue un groupe mondial montre la puissance de l'identité sectorielle élaborée pas à pas : avec la croissance de sa légitimité, le couple Mestre a pu mobiliser des investisseurs pour passer à un régime de croissance de plus en plus rapide. Ce nouveau géant de l'enfance et de la puériculture s'est donné les moyens de conquérir encore bien des familles.

Lexique

Analyse stratégique : L'analyse stratégique d'une entreprise est le processus d'analyse de la situation de cette entreprise ou d'un de ses domaines d'activité stratégique par rapport à son environnement, son marché, ses concurrents et ses capacités actuelles et futures.

Arbre des compétences : La présentation sous forme d'arborescence est due aux apports des théories japonaises dans les années 1970 et 1980. L'expression la plus connue en est l'arbre technologique présentant les interconnexions entre différentes technologies et leurs traductions dans les produits. L'arbre des compétences présente les compétences industrielles (tronc) combinant les compétences scientifiques et techniques (racines) puis leurs diffusions dans l'articulation produit/marché (branches). Il offre une lecture de l'ensemble des compétences de l'entreprise.

Avantage concurrentiel (durable) : D'après M. E. Porter, l'avantage concurrentiel correspond à ce que l'entreprise fait mieux ou à meilleur marché que ses concurrents de façon difficilement imitable. Pour accroître la durabilité de l'avance obtenue, les entreprises recherchent simultanément l'avantage et l'ambiguïté causale qui limite la facilité d'imitation. Dès lors, l'attention se focalise sur les compétences présentant trois attributs : tacites, complexes et spécifiques. Les combinaisons de ces attributs consolident les barrières à l'imitation en créant une ambiguïté causale. La soutenabilité de l'avantage concurrentiel n'en est qu'améliorée.

Capacité dynamique : Les capacités correspondent aux habiletés d'une organisation à effectuer le déploiement, la combinaison et la coordination de ressources au travers de processus d'actions pour mettre en œuvre des objectifs stratégiques préalablement définis. Les capacités dynamiques répondent au besoin de faire évoluer les ressources et compétences largement étudiées par l'approche *resource-based*.

Chaîne de valeur : La chaîne de valeur permet de comprendre la combinaison d'activités de l'entreprise qui contribue à l'obtention d'un avantage concurrentiel. La chaîne de valeur proposée par M. E. Porter identifie deux catégories d'activités créatrices de valeur. Les activités principales (logistique entrante et sortante, production, commercialisation et services) assurent l'offre de produit ou de service de l'entreprise. Elles participent directement à la construction de l'avantage concurrentiel (coût/différenciation). Les activités de soutien (R&D, gestion des ressources humaines et système et infrastructures) ont pour rôle d'améliorer l'efficacité et l'efficience des activités primaires. Le concept de chaîne de valeur peut être associé à l'approche par les ressources et les compétences. Cela permet notamment de se questionner sur les activités qui sont réellement déterminantes au regard de la capacité stratégique de l'entreprise. Seront conservées alors en interne les fonctions sur lesquelles reposent les ressources rares et les compétences fondamentales de l'entreprise, et pourront être externalisées par exemple les activités banalisées ou subsidiaires qui ne génèrent pas de valeur pour l'entreprise ou qui peuvent éroder la rentabilité de l'entreprise.

Choix stratégique : Les choix stratégiques concernent les orientations de long terme par lesquelles une entreprise parvient à conquérir un avantage concurrentiel et à accroître ses performances économiques, sociales et/ou sociétales. Ce faisant, ils concernent la stratégie compétitive (la conquête d'un avantage concurrentiel), la stratégie de développement (l'augmentation du chiffre d'affaires et/ou des résultats) et les modalités de développement (l'accès aux moyens permettant la mise en œuvre de la stratégie de développement).

Commerce équitable : Il s'agit d'un partenariat commercial garantissant aux producteurs de meilleures conditions commerciales. Ce dispositif se traduit généralement par un supplément de prix pour le consommateur, qui permet aussi le financement de projets de développement et le soutien aux organisations de producteurs. Si le commerce équitable concernait essentiellement les producteurs de l'hémisphère Sud, il s'est ouvert aujourd'hui aux partenariats Nord-Nord. Le respect des engagements pris est garanti par différents labels tels que Fairtrade Max Havelaar ou Ecocert Equitable, délivrés par des organismes certificateurs.

Compétences clés : Soutenant l'architecture stratégique, elles se placent en pilier de l'entreprise. Au centre de toutes les attentions, ces « *core competences* » largement étudiées dans l'approche *resource-based*, doivent relever un double défi : préserver durablement leurs atouts de singularité et engager une évolution continue garante de pérennité de l'entreprise. Elles résultent d'une harmonisation permanente entre technologie et compétences professionnelles.

Coût de transaction : C'est un ensemble de coûts correspondant à tous les efforts que les acteurs doivent mobiliser pour mener à bien un échange (recherche

d'informations sur les prix, le prestataire, négociation du contrat, surveillance et contrôle de l'exécution de la transaction). Ces coûts s'accroissent d'autant plus que la transaction repose sur des actifs spécifiques, qu'elle est incertaine et que l'utilisation des actifs est fréquente.

Croissance externe : La stratégie de croissance externe permet d'augmenter le volume d'activité de l'entreprise et son chiffre d'affaires par acquisition d'entreprises concurrentes ou complémentaires.

Culture organisationnelle : La culture de l'entreprise, aussi appelée culture organisationnelle, se résume en un ensemble d'éléments qui définissent son fonctionnement, son identité, son esprit unique par rapport à ses concurrents. Elle repose sur plusieurs composantes informelles partagées par l'ensemble des collaborateurs. Il s'agit entre autres des valeurs communes (éthique, convivialité, respect de l'environnement, sens de l'engagement…), des rites, des codes vestimentaires et de langage, des méthodes de travail, ou des faits marquants liés à l'entreprise.

Dépendance du sentier : La notion de dépendance de sentier renvoie au fait que le développement de l'entreprise est conditionné et contraint par une succession d'événements et de décisions passés, qui ont bien souvent contribué à son succès. Ils peuvent progressivement donner naissance à des routines organisationnelles qui, à leur tour, vont s'institutionnaliser dans l'organisation. L'entreprise tend à s'enfermer dans des normes de comportements qui vont jouer le rôle de trajectoire, de sillon. Si les compétences accumulées ont permis à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel durable dans le passé, elles peuvent aussi constituer un piège : si le sillon creusé par l'expérience et les investissements passés devient trop profond, l'entreprise aura du mal à s'en écarter, ce qui pourra provoquer une dérive stratégique. Le concept de dépendance du sentier permet de mieux cerner l'influence de l'histoire et de la culture de l'entreprise sur la stratégie.

Diagnostic stratégique : Le diagnostic stratégique porte respectivement sur l'analyse de l'environnement concurrentiel (analyse externe) et de l'entreprise (analyse interne).

Diversification : La diversification consiste à développer l'entreprise dans un secteur d'activité nouveau ou à étendre ses activités à de nouvelles zones géographiques. Elle peut être reliée (ou concentrique) ou non reliée (ou conglomérale). La première consiste pour l'entreprise à se développer vers une activité qui entretient des points communs avec l'activité initiale (partage de ressources et capacités) tandis que la seconde concerne le développement de la firme en direction d'activités totalement nouvelles, n'entretenant aucune proximité avec l'activité d'origine.

Domaine d'activité stratégique : C'est un ensemble d'activités homogènes d'une entreprise qui partagent des ressources et des savoir-faire. Pour chaque DAS correspondent des caractéristiques concurrentielles proches (même technologie, même procédé de fabrication, même type de clientèle, de concurrents, etc.). Chaque DAS est associé à une combinaison de FCS spécifiques. Pour chacun d'eux sera formulée une stratégie autour d'un avantage concurrentiel spécifique. Pour déterminer

les domaines d'activités d'une entreprise, on procède à une segmentation stratégique qui consiste à découper les activités de l'entreprise en segments stratégiques (ou domaines d'activité stratégique) à partir de critères liés à l'offre et/ou à la demande.

E-commerce : Transactions commerciales utilisant Internet ou d'autres réseaux informatiques comme l'échange de données informatisé et impliquant un changement de propriété du bien ou du service commandé. Les biens et les services font l'objet d'une commande déposée *via* ces réseaux, mais le paiement et la livraison ultime du bien ou du service peuvent être effectués par des méthodes traditionnelles.

Économie sociale et solidaire : L'ESS regroupe les coopératives, mutuelles, associations et fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondées sur un principe de solidarité et d'utilité sociale. La charte de l'économie sociale a ainsi défini un certain nombre de critères qui caractérisent ces organisations : liberté d'adhésion, non lucrativité individuelle, gestion démocratique et participative, utilité collective ou utilité sociale du projet, et mixité des financements entre ressources privées et publiques.

Entreprise bicéphale : Une entreprise co-dirigée de façon formelle ou informelle par deux personnes est dite bicéphale. De façon formelle, le double statut de co-gérant ou celui de co-directeur peut conduire à un tel pilotage. De façon informelle, nombre de PME sont dirigées par un enfant gérant et l'un des parents officiellement retiré de toute activité professionnelle.

Entreprise-réseau : Le réseau consiste à développer des transactions récurrentes avec des partenaires de façon informelle, de sorte que l'ensemble des membres constituent une entité organisationnelle à part entière. L'entreprise fonctionnant en réseau crée un espace de fonctionnement privilégié entre elle et le marché. Nombre de PME préfèrent ce mode de fonctionnement pour limiter leur croissance et réduire les aléas liés aux incertitudes environnementales. Une entreprise recherchant un recentrage sur son métier et ses missions, peut opter pour un fonctionnement organisationnel hybride en fonctionnant en réseau.

Facteurs clés de succès : Les facteurs clés de succès sont des éléments à partir desquels le management peut influencer de façon significative l'équilibre des positions concurrentielles des firmes sur un secteur. Ils constituent des gages de réussite à un moment donné. Ce sont donc des éléments stratégiques de l'offre (pratiques des concurrents) ou de la demande (attentes des clients) qu'une organisation doit maîtriser afin d'être compétitive dans son secteur. Les FCS doivent être déduits ou identifiés à partir de l'analyse du secteur (modèle des forces de Porter, analyse de macro-environnement). L'analyse externe du diagnostic conduit logiquement à la compréhension des menaces et opportunités et à l'identification des FCS. Ces derniers peuvent se déduire à partir notamment des 5+1 forces de Porter. Ils correspondent aux manœuvres qui permettent de contrecarrer les forces en présence.

Gouvernance : « La gouvernance désigne l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (G. Charreaux, 1997).

Groupes stratégiques : Dans un secteur d'activité, un groupe d'entreprises suivant une stratégie similaire au niveau des variables décisionnelles clés, tout en mobilisant des ressources identiques, peut être qualifié de groupe stratégique. Les différences entre les groupes permettent d'identifier des types de stratégies génériques. Un groupe peut être composé d'un grand nombre d'entreprises ou bien d'une seule.

Innovation : « Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures » (OCDE, 2005). L'innovation peut être appréhendée dans une acception très large, ce qui permet son application aux cas spécifiques de l'innovation inter-organisationnelle/intra-organisationnelle et de l'innovation participative.

Intention stratégique : L'intention stratégique d'un dirigeant correspond à ses représentations mentales de la situation actuelle et à venir de son entreprise, sur lesquelles il s'appuie pour envisager des stratégies et conduire son organisation. L'intention stratégique doit répondre avant tout à la question : « En quoi et pour qui l'organisation fait-elle la différence ? ». Elle doit répondre aux attentes des parties prenantes de l'organisation.

Intrapreneuriat : « L'intrapreneuriat est un processus qui se produit à l'intérieur d'une firme existante, indépendamment de sa taille, et qui ne mène pas seulement à de nouvelles entreprises, mais aussi à d'autres activités et orientations innovatrices, tels que le développement de nouveaux produits, services, technologies, techniques administratives, stratégies et postures compétitives ». (Antonicic et Hisrich, 2001)

Légitimité territoriale : La légitimité relève de la perception selon laquelle les actions menées sont adaptées à un système construit (normes, valeurs, croyances). La légitimité d'une entreprise se trouve dans l'écho de ses choix notamment stratégiques auprès des acteurs de son environnement. Elle tend à faciliter l'accès aux ressources.

Management participatif : Le management participatif est une forme de management qui implique les collaborateurs dans la prise de décision et les incite à participer à la mise en œuvre des objectifs les concernant.

Partie prenante : Selon Freeman, considéré comme le fondateur du concept de « *stakeholder* », une partie prenante est tout groupe ou individu pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels de la firme. De façon plus détaillée, les parties prenantes sont tous les acteurs ou groupes d'acteurs, internes ou externes à une entreprise, concernés par son fonctionnement et susceptibles d'être affectés par les décisions qui y sont prises et par leurs conséquences. Parmi les parties prenantes internes, on peut mentionner les salariés et les dirigeants, tandis que les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les organismes de financement, mais aussi les collectivités territoriales ou les communautés locales font partie des parties prenantes externes. Les attentes des parties prenantes doivent être prises en compte dans le cadre de la RSE.

Ressources (idiosyncratiques) : Les différences de performance entre entreprises s'expliquent par leur capacité à mobiliser des ressources stratégiques. Les ressources deviennent d'autant plus stratégiques qu'elles sont peu mobiles et spécifiques. On distingue les ressources tangibles et intangibles dont la valorisation combinatoire participe à la singularité de l'entreprise. On distingue les ressources génériques qui se définissent par leur caractère échangeable, et les ressources spécifiques propres à l'entreprise. Les ressources spécifiques, aussi appelées ressources idiosyncratiques, résultent d'un lent processus de construction par apprentissage au sein de l'entreprise.

RSE (responsabilité sociale ou sociétale des entreprises) : Elle est définie comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société » (Commission européenne). Elle consiste en l'intégration des préoccupations sociales, environnementales, éthiques, des droits de l'homme et des consommateurs dans les activités et la stratégie des firmes.

Stratégie d'externalisation : L'externalisation consiste à confier à un prestataire externe une opération préalablement réalisée dans l'entreprise. Elle se distingue de la sous-traitance qui a dès le départ été réalisée par un prestataire externe. L'activité d'abord assumée par l'entreprise est externalisée lorsque l'équipe dirigeante estime qu'il est moins coûteux de faire appel à une société extérieure. Elle se distingue également de la stratégie de recentrage dans la mesure où l'on externalise des activités indispensables à la chaîne de valeur : la nature de l'activité n'est pas reconsidérée par l'externalisation.

Stratégie d'internationalisation : Une entreprise qui développe son activité ou bien se diversifie en dehors de son territoire national se diversifie. L'internationalisation répond à une forme de stratégie de croissance dont Porter a distingué quatre formes : l'orientation stratégique internationale, l'orientation stratégique multinationale, l'orientation stratégique transnationale et l'orientation stratégique globale.

Tissu culturel : Le tissu culturel est une représentation des manifestations physiques et symboliques des croyances implicites d'une organisation. La firme comporte plusieurs dimensions de filtrage des décisions qui constituent les axes dominants des représentations implicites des individus dans l'entreprise : dimensions politiques (structure du pouvoir, structure organisationnelle, système de contrôle), dimensions cognitives (rites, routines), dimensions culturelles (mythes, symboles).

VRIN : Le modèle VRIN a été développé par Barney. Il permet d'évaluer si la capacité stratégique d'une entreprise ou d'une organisation peut procurer un avantage concurrentiel durable. Pour cela, l'auteur propose d'analyser la capacité stratégique de l'entreprise au regard de quatre critères : sa valeur (perçue par le client), sa rareté (ressources uniques, accès protégé à des clients ou fournisseurs), son inimitabilité (compétences complexes, encastrées dans la culture, l'histoire de l'entreprise, ou évolutives), sa non-substituabilité. Il existe un effet cumulatif dans le modèle : plus la capacité stratégique remplit ces quatre critères, plus l'avantage concurrentiel obtenu sera solide.

Bibliographie

Cas 1

APCE, Fiche professionnelle *Fabrication de vêtements – Confection : 150 activités pour se lancer*, octobre 2013.

Barney J., « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, 1991.

Johnson G., Scholes K., Whittington R. et Frery F., *Stratégique*, Pearson Education, 10e édition, 2014.

Moreau A., « Mondialisation dans le textile ; les atouts français : les textiles techniques, la conception et le marketing », SESSI, www.insee.fr, 2005.

Morise F., « Un marché pour une ligne de vêtement spécifique aux métiers du jardin existe-il en France ? », mémoire de 3e cycle – Master 2 Création et Management des PME – IAE de Tours, 2005.

Porter M. E., *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, 1980.

Porter M. E., *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*, The Free Press, 1985.

Williamson O. E., « Transaction Cost Economics : the Governance of contractual relations », *Journal of Law and Economics*, n° 22, 1979.

XERFI, *Vêtements de travail,* Étude XERFI 700, juillet 2006.

Cas 2

Bart C. K. et Baetz M. C., « The relationship between mission statement and firm performance: an exploratory study », *Journal of Management Studies*, vol. 35, n° 6, 1998.

Klemm M., Sanderson S. et Luffman G., « Mission statements: selling corporate values to employees », *Long Range Planning*, vol. 24, n° 3, 1991.

Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. et Vandercammen M. (2012), *Marketing 3.0*, De Boeck, 2012.

Osterwalder A. et Pigneur Y., *Business Model Nouvelle Génération*, Pearson Education, 2011.

Cas 3

JAOUEN A. et LASCH F., « A new typology of micro-firm owner-managers », *International Small Business Journal*, 2013.

JAOUEN A., « Typologie des dirigeants de TPE », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 2010.

JOHNSON G., SCHOLES K., WHITTINGTON R. et FRERY F., *Stratégique*, Pearson Education, 10e édition, 2014.

KIM W. C. et MAUBORGNE R., *Stratégie Océan Bleu*, Village Mondial, 2005.

KOENIG G., *Management stratégique*, Dunod, 2e édition, 2004.

PRAHALAD C. K., HAMEL G., « The core competence of the corporation », vol. 68, n° 3, *Harvard Business Review*, mai-juin 1990.

Cas 4

FILION L. J. (coord.), *Management des PME*, Pearson Education, 2007.

JAOUEN A. et LASCH F., « A new typology of micro-firm owner-managers », *International Small Business Journal*, 2013.

JAOUEN A., « Typologie des dirigeants de TPE », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 2010.

JOHNSON G., SCHOLES K., WHITTINGTON R. et FRERY F., *Stratégique*, Pearson Education, 10e édition, 2014.

INSTITUT SUPÉRIEUR DES MÉTIERS, Annales du club des dirigeants Languedoc-Roussillon : http://ism.infometiers.org

Cas 7

PORTER M. E., *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse de secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, 1982.

Cas 8

BOURGUIGNAT E., HERVÉ M. et D'IRIBARNE A., « Existe-t-il un modèle démocratique commun pour l'entreprise, l'association, la ville ? », *Le journal de l'*école de Paris du management, n° 62, juin 2006.

HERVÉ M. et BRIÈRE T., *Le pouvoir au-delà du pouvoir : l'exigence de démocratie dans toute l'organisation*, François Bourin Éditeur, 2012.

HERVÉ M. et D'IRIBARNE A., « Le modèle Hervé Thermique ou la flexibilité sans la précarité », *Le journal de l'école de Paris du management*, n° 60, avril 2006.

HERVÉ M., D'IRIBARNE A. et BOURGUINAT E., *De la pyramide aux réseaux. Récits d'une expérience participative*, Éditions Autrement, 2007.

JOHNSON G., SCHOLES K., WHITTINGTON R. et FRERY F., *Stratégique*, Pearson Education, 10e édition, 2014.

CAS 9

ANSOFF I., MCDONNELL E., *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions d'organisation, 1989.

ARREGLE J.-L., « Analyse *Resource Based* et identification des actifs stratégiques », *Revue Française de Gestion*, vol. 32, n° 160, 2006.

BARNEY J., « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, 1991.

GRANT R., « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation », *California Manag ement Review*, vol. 33, n° 2, 1991.

SOPARNOT R., *La stratégie des organisations*, Hachette Supérieur, 2010.

CAS 10

ANSOFF I., *Stratégie du développement de l'entreprise*, Éditions Hommes et techniques, 1976.

BARTLETT C. A. et GOSHAL S., « Managing Across Borders The Transnational Solution », *Harvard Business Review*, 1991.

BRULHART F., *Les 7 points clés du diagnostic stratégique*, Eyrolles, 2009.

LEHMANN-ORTEGA L., LEROY F., GARRETTE B., DUSSAUGE P., DURAND R., *Strategor*, Dunod, 6e édition, 2013.

Cas 11

JOHNSON G., SCHOLES K., WHITTINGTON R. et FRERY F., *Stratégique*, Pearson Education, 10e édition, 2014.

PORTER M. E., *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, 1980.

PORTER M. E., *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*, The Free Press, 1985.

Références générales

BARTHÉLÉMY J., *Stratégies d'externalisation*, Dunod, 2001.

BAYERRE P.-Y., « Typologie des innovations », *Revue française de gestion*, janvier-février 1980.

CHARREAU G., « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in G. Charreaux (Ed.), *Le Gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*, Economica, 1997.

CLARKSON. M. B. E., « A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance », *Academy of management review*, vol. 20, 1995.

COASE R. A., *The nature of the firm*, Economica, vol. 4, 1937.

DIMAGGIO P. et W. POWELL, « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, 1983.

FRÉRY F., « L'entreprise transactionnelle », *Gérer et Comprendre*, n° 45, septembre 1996.

GARY M. S., « Implementation strategy and performance outcomes in related diversification », *Strategic Management Journal*, vol. 26, 2005.

GIGET M., « Arbres technologiques et arbres de compétences, deux concepts à finalité distinctes », *Futuribles*, n° 137, 1989.

GRANDVAL S. et S. VERGNAUD, « La diversification liée comme stratégie de valorisation de compétences technologiques distinctives », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 217, 2006.

HOFER C. & D. SCHENDEL, *Strategy formulation : analytical concepts*, West Publishing Company, 1978.

JOHNSON G., « Managing strategic change: culture and action », Long Range Planning, vol. 25, 1992.

MITCHELL R. K., AGLE B. R. et WOOD D. J., « Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts », *Academy of Management Review*, vol. 22, 1997.

NELSON R. R., WINTER S. G., *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press of Harvard University Press, 1982.

OCDE, *Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données de l'innovation*, Les éditions de l'OCDE, 3e édition, 2005.

Paché G. et Paraponaris C., *L'entreprise en réseau : approches intra et inter-organisationnelles*, Éditions de l'ADREG, disponible sur www.asso.nordnet/adret, 2006.

Penrose E. T., *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press, 1959.

Porter M. E., « What is strategy ? », *Harvard Business Review*, vol. 74, 1996.

Porter M. E., « Competition in Global Industries : A Conceptual Framework » in Porter M. E., *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1986.

Teece D. J., « Economic Analysis and strategic managament », *California Management Review*, vol. 26, 1984.

Wernerfelt B., « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984.

Yami S. et Le Roy F., *Les stratégies collectives: une nouvelle forme de concurrence*, Éditions EMS, 2006.

Yami S. et Benavent C., « Rivalité et groupes stratégiques : une revue de la littérature et un cadre d'analyse », Communication à la IXe Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 2000.

Index

D

E

F

G

I

J

L

M

N

O

P

R